James M.Strock

PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU

TƯ DUY LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21




NXB Thời Đại

Mục lục

Lời khen tặng

Lời giới thiệu

Lời nói đầu

Lưu ý độc giả: Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

PHẦN MỘT: AI CŨNG CÓ THỂ LÃNH ĐẠO VÌ AI CŨNG CÓ THỂ PHỤC VỤ

1. Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phục vụ

2. Bạn đang phụng sự ai?

PHẦN HAI: PHỤNG SỰ ĐỂ LÃNH ĐẠO

3. Phục vụ khách hàng

4. Quản lý: Phục vụ người bạn lãnh đạo

5. Giao tiếp hiệu quả

6. Kinh doanh và những hình thức thuyết phục khác

PHẦN BA: MỖI NGÀY LÀ MỘT QUYẾT ĐỊNH: SỐNG ĐỂ PHỤNG SỰ

7. Biến cuộc đời bạn thành một kiệt tác phụng sự

Lời cảm ơn

LỜI KHEN TẶNG

"Lãnh đạo như phụng sự sẽ trở nên rõ ràng khi bạn suy nghĩ về ý tưởng đó và những ứng dụng của nó, nhưng, hỡi ôi, (nó) lại rất hiếm trong hiện tại. Cuốn sách này là một siêu phẩm."

—TOM PETERS
Tác giả cuốn *Những điều to lớn nhỏ bé và Tìm kiếm sự tuyệt vời*

"Phụng sự để dẫn đầu đưa những nguyên tắc lãnh đạo không chịu ảnh hưởng của thời gian trở thành những nguyên tắc dễ tiếp nhận và ứng dụng mà bạn có thể thực hiện ngay ngày hôm nay."

—WARREN BENNIS
Giáo sư danh tiếng chuyên ngành kinh doanh, trường Đại học Nam California, tác giả cuốn *Trở thành lãnh đạo*

"Phụng sự để dẫn đầu sẽ trở thành một trong những cuốn sách tuyệt vời nhất của thập kỷ này."

—DANIEL MURPHY
Nhà văn, chủ quản trang *Books2Wealth.com*

"Bạn đang phụng sự ai? là câu hỏi trọng tâm trong cuốn sách *Phụng sự để dẫn đầu* của James Strock, và đó là câu hỏi sẽ thay đổi toàn bộ tầm nhìn về cách lãnh đạo của bạn. Nếu bạn thực sự muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả trong thế kỷ 21, hãy đọc cuốn sách này – ngay ngày hôm nay."

—HUGH HEWITT
Phát thanh viên, Luật sư và tác giả cuốn sách bán chạy nhất New York Times - *Blog*

"Nếu chỉ được đọc một cuốn sách về lãnh đạo, hãy đọc Phụng sự để dẫn đầu!"

—DOUG DUCEY
Chủ tịch iMemories, Cựu
chủ tịch kiêm CEO, Cold Stone Creamery

"*Phụng sự để dẫn đầu* là một trong những cuốn sách hay nhất bạn có thể đọc trong vấn đề nhìn nhận về dịch vụ và làm thế nào để biến sự lãnh đạo của bạn trở thành một dịch vụ".

—MICHAEL MCKINNEY
Chủ quản trang LeadershipNOW.com

"*Phụng sự để dẫn đầu* nắm bắt được tinh hoa của phong cách lãnh đạo thế kỷ 21. Tuân thủ theo những quan điểm chính trong cuốn sách này có thể cải thiện đáng kể khả năng lãnh đạo cũng như thành công của bạn".

—JOE BEYERS
Chủ tịch & CEO, Ambature
Nguyên Phó chủ tịch, Hewlett -Packard

"*Phụng sự để dẫn đầu* là một trong số ít những cuốn sách kinh doanh tôi đọc mang lại cho tôi tầm nhìn dân chủ về lãnh đạo – tầm nhìn có thể giúp mọi nhà lãnh đạo phục vụ đồng nghiệp, khách hàng và cộng đồng của họ tốt hơn. Hãy mua ngay lấy một cuốn và 'sử dụng' sự am hiểu của Strock để biến những nguyên liệu thô trong cuộc sống của bạn thành kiệt tác của dịch vụ."

—DANIEL H. PINK
Tác giả cuốn *Một suy nghĩ hoàn toàn mới* và *Nỗ lực*

"Nhiều năm qua, có khá nhiều sách về lãnh đạo phụng sự, nhưng đây là một trong những cuốn tôi thích nhất. Tủ sách của bạn nhất thiết phải có cuốn sách này."

—DAVE ANDERSON
Tác giả cuốn *Kinh doanh bằng sách*

“Lãnh đạo là phục vụ và *Phụng sự để dẫn đầu* sẽ chỉ cho chúng ta biết cách làm thế nào để thực hiện được điều đó. Các tổ chức ngày nay cần những nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ, chứ không nhất thiết phải là (lãnh đạo) ở cấp độ cao. Cuốn sách này là tài liệu không thể thiếu đối với bất kỳ ai có ý định lãnh đạo thông qua dịch vụ.”

—BILL NOVELLI
Nguyên Chủ tịch & CEO của AARP

LỜI GIỚI THIỆU

"Một cuốn sách thật giá trị!", tôi đã thốt lên như vậy khi cầm cuốn sách trên tay. Đây không chỉ là một cuốn sách chỉ cho bạn cách lãnh đạo phục vụ mà còn giúp bạn THAY ĐỔI TƯ DUY SỐNG VÀ TỒN TẠI. Không chỉ dành cho những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hay tổ chức, mà còn dành cho TẤT CẢ CHÚNG TA – những người khi được sinh ra đã cần học cách lãnh đạo cuộc đời mình.

Đọc, tôi hiểu được tại sao những người như nhà lãnh tụ của Ấn Độ Mahatma Gandhi, Thủ tướng Putin của nước Nga, mẹ Teresa Calcutta, Theodore Roosevelt hay Bill Gates... lại là những nhà lãnh đạo vĩ đại đến vậy. Vì họ là những người phụng sự người khác hết mình. Với văn phong mạch lạc và rõ ràng, James M. Strock đã chỉ ra tinh thần lãnh đạo vĩ đại của thế kỷ 21: "*Ai cũng có thể Phụng sự nên ai cũng có thể trở thành Lãnh đạo*". Bạn đang phụng sự ai? Làm thế nào bạn có thể phụng sự tốt nhất? Đóng góp của bạn có phải là duy nhất không? Bạn có tiến bộ thêm mỗi ngày không? Khi bạn biết đặt ra và tìm câu trả lời đúng cho bốn câu hỏi này thì có nghĩa là bạn đang áp dụng hệ thống lãnh đạo *phụng sự để dẫn đầu* vào cuộc sống của mình.

Bạn cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại, nếu bạn có *tâm phụng sự* và có *cách phụng sự*. Đọc, bạn sẽ tự mình rút ra được triết lý lãnh đạo sâu sắc mà bạn cần áp dụng vào chính cuộc sống của mình. Đặc biệt, chương hai của cuốn sách *Phục vụ để lãnh đạo* sẽ chỉ ra cho bạn cách phụng sự người khác bao gồm khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới... như thế nào trong từng lĩnh vực cụ thể như giao tiếp, trao quyền...

Câu hỏi đặt ra, liệu đây là Phong cách lãnh đạo của thế kỷ 21 hay phong cách lãnh đạo được vận hành phù hợp với quy luật của vũ trụ, không phân biệt không gian, thời gian và chỉ cho đến nay, phong cách này mới được phát hiện và kiểm chứng?

Phụng sự để dẫn đầu rất gần với tư tưởng triết lý trong Cống hiến trường cửu, Sức mạnh của những người phi lý, Người thừa hành can đảm... - những cuốn sách đang góp phần truyền trao triết lý lãnh đạo tuyệt vời tới bạn đọc Việt Nam. Phụng sự để dẫn đầu cùng cuốn Trí óc, trái tim và Khí phách là hai cuốn sách trong bộ sách Tư duy lãnh đạo thế kỷ 21, sẽ được ra mắt độc giả trong dịp sinh nhật thứ tư của Thái Hà Books.

Như một món quà LỚN, một lời TRI ÂN tới độc giả đã đồng hành và ủng hộ Thái Hà books trong suốt thời gian qua, bộ sách cũng là lời cam kết và quyết tâm phụng sự của chính những Thaihabookers chúng tôi đối với đồng nghiệp, đối tác và độc giả.

Hy vọng khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ tự đưa ra lời cam kết cho chính mình: Tôi cam kết, kể từ giờ phút này, sẽ đạt được tiềm năng lãnh đạo lớn nhất của mình bằng cách biến việc phục vụ người khác trở thành mục đích xuyên suốt của mọi hành động trong cuộc đời tôi.

Trần Phương Thảo
Phó Giám đốc Công ty Cổ phần sách Thái Hà

Với sự ngưỡng mộ và lòng cảm kích

Dành tặng Alan K. Simpson đáng kính và
Để tưởng nhớ Richard E. Naustadt

Bô´n câu hỏi

Bạn đang phục vụ ai?
Làm thê´ nào bạn có thể phục vụ tô´t nhâ´t?
Đóng góp của bạn có phải là duy nhâ´t không?
Mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không?

LỜI NÓI ĐẦU

Lúc này, mọi việc có vẻ rõ ràng, nhưng chúng tôi đã phải mâ´t tới vài thập kỷ quan sát, phân tích, tranh cãi mới rút ra được kê´t luận: Không thể có nhà lãnh đạo nê´u không có người ủng hộ và suy cho cùng, phương thức lãnh đạo chỉ tô`n tại trong mă´t người nhìn nhận, tức người ủng hộ.

Những nghiên cứu ban đâ`u vê` phương thức lãnh đạo đã đặt ra câu hỏi liệu nhà lãnh đạo có câ`n phải có tô´ châ´t bẩm sinh nào để trở nên đặc biệt cuô´n hút và có uy không? Câu trả lời có trong suy nghĩ của những triê´t gia, những nhà sử học thê´ kỷ 19 như Thomas Carlyle - người đã từng nói "lịch sử thê´ giới chính là tiểu sử của những con người vĩ đại". Những học thuyê´t vê` lãnh đạo của các "vĩ nhân" này cuô´i cùng đã không còn giá trị gì vì rõ ràng, khái niệm "vĩ đại" có thể thay đổi tùy thuộc từng hoàn cảnh cụ thể.

Các nghiên cứu tiê´n hành sau Chiê´n tranh Thê´ giới lâ`n thứ hai đã bă´t đâ`u phân biệt các phong cách lãnh đạo cũng như nhận ra ră`ng không phải nhà lãnh đạo nào cũng giô´ng nhau và các nhà lãnh đạo thành công có thể đạt được những kê´t quả phi thường theo râ´t nhiê`u cách khác nhau. Sau đó, những học thuyê´t này đã làm nảy sinh những mô hình mới phức tạp hơn, đó là những mô hình cho ră`ng cách tiê´p cận của nhà lãnh đạo cụ thể phụ thuộc vào hoàn cảnh: Nhiệm vụ să´p tới được tổ chức tô´t như thê´ nào, nhóm người

mà ngườiđó lãnh đạo xuất sắc ra sao, mức độ yêu thích trong mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới như thế nào, nhà lãnh đạo có được bao nhiêu quyền hành, v.v... Cũng như học thuyết về "vĩ nhân", những mô hình này vẫn tập trung chủ yếu vào nhà lãnh đạo chứ không phải người thừa hành.

Trớ trêu thay, phải là một vĩ nhân mới có thể khiến mọi người nghĩ khác về học thuyết "vĩ nhân". Tiến sĩ Martin Luther King. Jr[1] đã lập luận rằng: "Ai cũng có thể là vĩ nhân, vì ai cũng có thể phụng sự". Và ý tưởng đơn giản nhưng quan trọng đó chính là ý tưởng xuyên suốt cuốn sách của James Strock. Sự vĩ đại không phải là khả năng thiên bẩm của nhà lãnh đạo, mà là một phần thưởng được chính những người mà người đó phụng sự trao tặng.

Tiến sỹ King đã từng dạy chúng ta rằng: "Không cần phải có bằng đại học mới có thể phụng sự được. Cũng không cần phải biết chia động từ phù hợp với chủ ngữ mới phụng sự được... Bạn chỉ cần một trái tim tinh tế, nhạy cảm, một tâm hồn giàu tình yêu thương".

Strock đã phát triển ý tưởng cơ bản này thành khái niệm lãnh đạo trong thế kỷ 21.

Internet giúp mọi người có thể liên lạc với người khác, tạo thành những cộng đồng và tổ chức các hoạt động. Chính nó đã khiến mỗi người trong chúng ta trở thành một nhà lãnh đạo tiềm năng. Bạn không cần phải có vị thế của người có quyền hành mới có thể lãnh đạo được. Bạn cũng không cần phải có vận may mới có thể lãnh đạo được. Tất cả những gì bạn cần chỉ là cam kết phụng sự người khác.

Không có thứ gọi là lãnh đạo bẩm sinh. Hay phong cách lãnh đạo luôn luôn đúng. Số lãnh đạo, số phong cách lãnh đạo hiệu quả cũng nhiều như số nhu cầu cần được phụng sự và số cách thức phụng sự những nhu cầu đó vậy.

Phụng sự để dẫn đầu xuất hiện rất đúng lúc – khi những cơ hội phi thường của những năm đầu thế kỷ 21 đã và đang song hành với những thất bại của phương thức lãnh đạo truyền thống.

Chẳng có ai không bị ảnh hưởng bởi những sự việc có tính chất nghiêm trọng hay một cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Ngành kinh doanh đang phải đối mặt với thách thức làm sao để đạt được những tiêu chuẩn cao hơn. Các trường quản trị kinh doanh đang tìm cách gia tăng tố chất lãnh đạo chuyên nghiệp ở những nhà quản lý tương lai. Một trong những dấu hiệu chứng tỏ điều đó là phong trào cam kết MBA – lời cam kết có ảnh hưởng lâu dài tới hành vi của nhà lãnh đạo trong tương lai thông qua việc nhắc họ nhớ mục tiêu cuối cùng của bất kỳ sự nghiệp kinh doanh thành công nào không gì khác ngoài phụng sự.

Phụng sự để dẫn đầu là cuốn sách đi trực diện vào vấn đề. Cuốn sách có nhiều ý tưởng và cách tiếp cận mà ai cũng có thể áp dụng để định hướng phương thức lãnh đạo trong thế giới mới của thế kỷ 21. Dù bạn là sinh viên, nhà quản lý bậc trung hay CEO; dù bạn làm việc cho một tập đoàn, một tổ chức phi lợi nhuận, văn phòng chính phủ hay một lực lượng quân đội, *Phụng sự để dẫn đầu* đều có thể giúp bạn phát huy được tiềm năng cao nhất của mình về phụng sự và lãnh đạo.

Tiến sỹ Ángel Cabrera
Hiệu trưởng
Trường Quản lý Toàn cầu Thunderbird

Lưu ý độc giả:
Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

Sách là để đọc.
—SHIYALI RAMAMRITA RANGANATHAN

Người ta thường thích được nhắc nhở hơn là được thông báo.
—SAMUEL JOHNSON

Trước tiên, hãy nói với chính bản thân bạn muốn trở thành cái gì, sau đó hãy làm điều bạn cần phải làm.
—EPICTETUS

Có nhiều kiểu sách. Có nhiều cách đọc sách cũng như có nhiều kiểu độc giả.

Có người xem sách như một vật thể tinh tế, mỏng manh, cần được đối xử như một vật quý giá, có giá trị về mặt tinh thần. Henry Wadsworth Longfellow[2] ở thế kỷ 19 đã tế sách:

Tình yêu học, góc cô lập
Và sự thanh bình của sách

Phụng sự để dẫn đầu không muốn "được" nằm im trên kệ. Điều đó đi ngược lại ý định của việc cho ra đời cuốn sách này – *nó được dùng để phục vụ ai?*

Mục đích của cuốn sách này là trở thành người bạn đồng hành tin cậy của bạn trên con đường tiếp nhận cách tiếp cận *Phụng sự để dẫn đầu*.

Ở chừng mực đó, *Phụng sự để dẫn đầu* được truyền cảm hứng từ "Thư viện da dê" của tổng thống Theodore Roosevelt[3] (TR). Roosevelt là một trong những nhà lãnh đạo quan trọng và có ảnh hưởng nhất trong thời kỳ lịch sử hỗn loạn của nước Mỹ. Ông là một cỗ máy ham học hỏi. Không gì có thể thoát khỏi sự tò mò và tính hiếu kỳ của ông. Ông đọc nghiến ngấu, có thể đọc vài cuốn sách về cùng một chủ đề chỉ trong một ngày. Ngay cả khi ở trong Nhà Trắng, khi đã là tổng thống của nước Mỹ, giữa những lúc bận đến

không thể tưởng tượng nổi, ông cũng dành thời gian để đọc sách. Đến mức cậu con út của ông đã nói quá lên với các bạn mình là cha cậu - tổng thống - đã đọc hết số sách trong Thư viện Quốc hội Mỹ.

Theo lời cậu thì Roosevelt vừa điển hình cho kiểu người hành động, lại vừa điển hình cho kiểu người suy nghĩ.

Khi hết nhiệm kỳ tổng thống năm 1909, TR dự kiến thực hiện chuyến thám hiểm tới châu Phi. Đó chính là lúc ông hình thành ý tưởng xây dựng Thư viện da dê. Roosevelt đã cẩn thận liệt kê một danh sách những cuốn sách ông muốn mang theo bên mình khi bước vào chương mới trong cuộc đời mang tên "Cuộc phiêu lưu vĩ đại".

Trở lại sau chuyến thám hiểm, Roosevelt đã nhấn mạnh vai trò của những cuốn sách trong việc hợp nhất suy nghĩ và hành động của ông ở châu Phi hoang dã như thế này:

> *Gần như lúc nào tôi cũng có một vài cuốn sách bên mình, hoặc trong cặp, hoặc trong túi đạn được một trong những người vác súng của chúng tôi dùng để đựng những thứ linh tinh. Thường* thì tôi sẽ tranh thủ đọc vào lúc nghỉ trưa ở dưới gốc cây, bên cạnh có thể là xác con thú mà tôi vừa săn được, hoặc tôi sẽ đọc trong lúc chờ dựng trại và dù trong trường hợp nào cũng đều không có nước để tắm. Kết quả là những cuốn sách đó được "tắm" máu, mồ hôi, dầu súng, khói và bụi; bìa sách bình thường hoặc sẽ bị bong, rách, hoặc sẽ trở nên bẩn thỉu, khó chịu, nhưng nếu là bìa da dê thì cuốn sách sẽ chỉ mang dáng vẻ của cuốn sách được đọc nhiều.

Mục đích của cuốn sách này cũng nhằm phụng sự bạn theo cách tương tự. Hãy khiến nó trở thành cuốn sách được dùng đi dùng lại, phản ánh cuộc sống của bạn. Hãy mang nó theo bạn. Hãy in dấu tay bạn lên đó. Hãy đánh dấu nó. Hãy gạch chân những ý tưởng mà bạn đồng tình. Hãy thêm vào đó những suy nghĩ, ví dụ của riêng bạn. Hãy tra nguồn cho những câu trích dẫn.

Hãy biến cuốn sách này thành cuốn sách của bạn, thực sự là của bạn. Hãy để bản thân bạn trở thành đồng tác giả của cuốn sách. Hãy sử dụng hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* biến những nguyên liệu thô trong cuộc sống của bạn thành một kiệt tác của dịch vụ.

Giờ chúng ta hãy cùng giải đáp nhanh một vài thắc mắc vẫn thường được đưa ra:

TÀI LÃNH ĐẠO CÓ THỂ ĐÀO TẠO KHÔNG? LIỆU CÓ ĐÚNG KHÔNG KHI NÓI CÓ NGƯỜI SINH RA ĐÃ LÀ LÃNH ĐẠO?

Tài lãnh đạo có thể học được. Bản chất của nó là một loạt những kỹ năng và thái độ mà bất kỳ người nào cũng có thể quyết định phát triển.

Một số người có tài lãnh đạo? Tất nhiên. Hãy nghĩ về điều đó theo cách này. Hầu hết chúng ta đều có thể miệt mài luyện tập bóng rổ, nhưng chúng ta không thể bằng được Michael Jordan[4]. Tuy nhiên, chúng ta vẫn có thể phát triển khả năng tốt hơn những gì chúng ta đã làm được – và tốt hơn những gì hầu hết mọi người chọn.

Qua quản lý và huấn luyện, mục tiêu của chúng tôi là khiến những người bình thường có thể làm được những điều phi thường và những người phi thường có thể làm được những điều vĩ đại.

-Christopher Galvin, cựu CEO Motorola

Tài lãnh đạo bao gồm những năng lực có thể đào tạo được. Liên tục tiến bộ là một yếu tố cần thiết. Chẳng phải ngẫu nhiên mà những khóa huấn luyện của Michael Jordan cũng trở thành huyền thoại giống như những màn biểu diễn của anh trên sân thi đấu.

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* thực sự có hiệu quả vì nó tạo điều kiện để bạn sử dụng tài năng và khả năng của bạn theo cách mới, gia tăng giá trị thông qua phụng sự.

Có thể có "nhà lãnh đạo bẩm sinh", nhưng chắc chắn có rất ít người như vậy để chúng ta dựa vào. Tài lãnh đạo cần phải học hỏi và hoàn toàn có thể học hỏi được.

-Peter Drucker

PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU CHỈ ÁP DỤNG CHO KINH DOANH? NÓ CHỈ NHẰM ĐẾN ĐỐI TƯỢNG DUY NHẤT LÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ CẤP CAO?

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* tập trung vào vấn đề lãnh đạo hiệu quả trong thế kỷ 21. Hơn bao giờ hết, lãnh đạo là một lợi thế cạnh tranh – và là điều tất yếu – đối với cá nhân và doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Một trong những điểm đáng chú ý trong thời đại của chúng ta là kỹ năng lãnh đạo được chuyển đổi qua những ngành công nghiệp khác nhau, thậm chí là qua cả những ngành nghề hoàn toàn khác biệt. Những nguyên tắc của *Phụng sự để dẫn đầu* được áp dụng đồng đều cho thể chế tập đoàn, doanh nghiệp tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận, văn phòng chính phủ và quân đội.

Khái niệm *Phụng sự để dẫn đầu* được thông qua và áp dụng trong nhiều hệ thống khác nhau. *Phụng sự để dẫn đầu* là khẩu hiệu của Học viện Quân sự Hoàng gia, Sandhurst, và cũng là tiêu đề của giáo trình chỉ huy quân sự được sử dụng tại học viện này. Mới đây, nó đã trở thành tiêu đề của tập tài liệu định hướng tinh thần.

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* có thể ứng dụng trong mọi ngành nghề, khía cạnh của cuộc sống. Có thể áp dụng hệ thống này cho mọi cấp độ, từ nhân viên tới CEO. Nó có thể giúp tăng cường

biểu hiện của cả cá nhân, tổ chức, đội, nhóm và mạng lưới. Nó có thể gia tăng giá trị cho nhiều hoàn cảnh, từ những cuộc phỏng vấn (cho cả hai bên, người tuyển dụng và người ứng tuyển) tới những cuộc họp cổ đông, các kiểu họp lập kế hoạch, tất cả đều hướng tới kết quả đưa ra quyết định mang tính chiến lược.

Điểm mấu chốt ở đây là: Lúc này, tất cả chúng ta đều đã là doanh nhân. Năng lực lãnh đạo của bạn chính là trọng tâm giá trị của bạn.

Bốn câu hỏi của hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* giúp bạn lãnh đạo hiệu quả tại bất cứ đâu, vào bất cứ thời điểm nào, trong bất cứ vị trí nào. Chúng có tác dụng hỗ trợ bạn trong việc kết hợp suy nghĩ và hành động với mối quan tâm chính của bạn – đó là, phụng sự người khác.

Cuối cùng, chắc chắn những nguyên tắc này sẽ để lại kết quả trong cuộc sống của bạn. Cuộc sống của bạn sẽ trở nên trọn vẹn, mọi khía cạnh của con người bạn – tâm lý, thể xác, tình cảm và tinh thần – đều "hoạt động tốt". Mọi thứ sẽ không còn rời rạc nữa, công việc và cuộc sống của bạn sẽ hợp nhất.

Khi thực hiện theo những nguyên tắc *Phụng sự để dẫn đầu*, bạn có thể học hỏi và tiến bộ không ngừng, cả về kinh nghiệm sống.

Trong thế kỷ 21, khả năng lãnh đạo cũng là một lợi thế cạnh tranh – và cũng là điều thiết yếu – đối với cá nhân và doanh nghiệp.

NẾU BẠN KHÔNG MUỐN TRỞ THÀNH CEO, MÀ CHỈ MUỐN CUỘC SỐNG CỦA MÌNH TỐT ĐẸP HƠN THÌ SAO?

Dù bạn là ai, dù bạn làm gì thì bạn cũng nên *lãnh đạo* cuộc sống của mình.

Nếu bạn thực sự muốn *lãnh đạo* cuộc sống của mình, bạn phải áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo. Bạn phải có một tầm nhìn có thể truyền cảm hứng và khuyến khích bản thân. Bạn phải có những kỹ năng quản lý để có thể tận dụng được những nguồn lực hạn chế theo cách hiệu quả nhất. Bạn cần phải học hỏi, cải thiện, tiến bộ và phát triển.

Dù bạn muốn "bắt chước" tài lãnh đạo thay đổi của Mahatma Gandhi[(5)], tài lãnh đạo kinh doanh của Jack Welch[(6)], hay chỉ đơn giản muốn cải thiện cuộc sống của bản thân, bạn cũng cần phải bắt đầu với chính mình.

PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU DỰA TRÊN ĐIỀU GÌ?

Phụng sự để dẫn đầu chắt lọc kinh nghiệm và trí tuệ của nhiều người hoạt động trong nhiều lĩnh vực, tiến hành trong nhiều năm, tại nhiều địa điểm. Nó hướng tới sự hoàn thiện, nhưng không rơi vào tình trạng như Edgar Allan Poe[(7)] vẫn gọi là "niềm kiêu hãnh điên khùng của giới trí thức".

Cách tiếp cận của *Phụng sự để dẫn đầu* thực tế nhưng vẫn linh động. Nó không thờ ơ với cái mới, nhưng cũng không chối bỏ cái cũ với mục đích giúp bạn phụng sự người khác tốt nhất.

Những ý tưởng đó bắt nguồn từ hàng trăm, thậm chí hàng nghìn năm trước. Chúng được tìm thấy trong những tác phẩm của Aristotle[(8)], cũng như trong tác phẩm Arthashastra[(9)], tác phẩm được lưu truyền từ thời Ấn Độ cổ đại. Chúng được tìm thấy trong *Kinh thánh* cũng như trong những tác phẩm của Shakespeare[(10)]. Những ý tưởng đó đã được những người lãnh đạo kinh doanh, chính phủ, quân đội, áp dụng trong suốt chiều dài lịch sử cho tới tận ngày nay.

Giá trị của chúng không nằm ở tính lịch sử ấy. Mà ngược lại, chúng song hành cùng lịch sử vì chúng có giá trị.

Tôi đã nghiên cứu hàng nghìn cuốn sách cũng như những ghi chép về tài lãnh đạo, kinh doanh, quản lý, lịch sử và tiểu sử. Những

cuốn sách trước của tôi – *Reagan*[11] bàn về tài lãnh đạo và *Theodore Roosevelt bàn về tài lãnh đạo* – đã kiểm tra cách tiếp cận của những nhà lãnh đạo phi thường.

Cuốn sách này là sự kết hợp của việc nghiên cứu lịch sử, nghiên cứu quản lý với kinh nghiệm thực tế hàng ngày. Nó được tạo nên bởi sự thật.

Tôi đã từng làm đại lý trong các lĩnh vực công, tư và phi lợi nhuận. Tôi đã từng phụng sự ở mọi cấp bậc, từ người mới bắt đầu tới thành viên hội đồng quản trị. Tôi cũng từng phụng sự trong quân ngũ. Tôi cũng đã từng tạo dựng một doanh nghiệp thành công. Tôi đã từng có vinh dự được phụng sự các cá nhân và tổ chức thuộc nhiều ngành nghề. Tôi đã từng được làm việc cùng và được tận mắt quan sát những nhà lãnh đạo ở những vị trí cao, bao gồm các tổng thống Mỹ, các nghị sĩ, các CEO và các lãnh đạo cấp cao của các công ty, các tổ chức phi lợi nhuận và lực lượng quân đội quan trọng.

Bài học quan trọng nhất mà tôi học được là xung quanh chúng ta có rất nhiều nhà lãnh đạo đại tài. Vào bất kỳ thời điểm nào, bạn cũng có thể thấy sự lãnh đạo vẫn đang diễn ra – tại Wal-Mart[12], Costco[13], Starbucks[14], Apple[15] hay Amazon.com[16], trong lực lượng cảnh sát và quân đội, trong các tổ chức cộng đồng, nhà thờ và gia đình.

Khi mỗi người chúng ta phát triển khả năng lãnh đạo, sức mạnh của hành động, suy nghĩ và việc chúng ta làm gương sẽ được truyền sang cho người khác. Ngược lại, họ cũng có thể khai phá tiềm năng phụng sự của chính bản thân. Bằng cách này, cá nhân và tổ chức có thể tạo ra những ảnh hưởng to lớn. Cũng không quá khi nói dịch vụ đó có thể thay đổi một cộng đồng, một công ty, một đất nước – thậm chí thay đổi cả thế giới.

Nó bắt đầu từ bạn. Cách tiếp cận khả năng lãnh đạo hiệu quả nhất là trao quyền cho bạn phát huy những kinh nghiệm, giá trị và tài năng quý báu của bản thân trong cuộc sống không ngừng thay đổi.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO TRONG THẾ KỶ 21 CÓ THỰC SỰ KHÁC BIỆT?

Có.

Bạn có thể thấy những thay đổi lớn lao diễn ra trong cuộc sống và công việc của tất cả chúng ta.

Những công cụ của Thời đại Thông tin trao cho cá nhân những quyền mà trước đây chúng ta khó có thể tưởng tượng nổi. Không phải sự kỳ diệu của Thời đại Mới hay sự đúng đắn của chính trị khiến chúng ta nhận ra những hiểu biết về khả năng lãnh đạo kết hợp với những thể chế truyền thống, phân cấp (và thường là nam giới nắm quyền) ngày càng không hữu dụng.

Chúng ta sống trong thời đại hoàng kim của lãnh đạo. Hơn bao giờ hết, nói về lãnh đạo là nói về dịch vụ. Hơn bao giờ hết, ai cũng có thể lãnh đạo, vì ai cũng có thể phụng sự.

Cuộc cách mạng số đã biến đổi thế giới từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ. Bạn có thể tạo ra nhiều mối quan hệ hơn và phụng sự được nhiều người trong những mối quan hệ đó hiệu quả hơn nhiều so với những gì mà những người "tiền nhiệm" của chúng ta được hưởng.

Trong thế kỷ 21, hơn bao giờ hết, lãnh đạo hiệu quả là phụng sự người khác. Cuộc cách mạng số đã biến đổi thế giới dựa trên giao dịch thành thế giới dựa trên quan hệ. Khả năng phụng sự người khác của cá nhân và tổ chức lớn hơn bao giờ hết. Bạn có thể tạo ra nhiều mối quan hệ hơn và phụng sự được nhiều người trong những mối quan hệ đó hiệu quả hơn nhiều so với những gì mà những người "tiền nhiệm" của chúng ta được hưởng.

Trong thế kỷ 21, việc cam kết phụng sự người khác không đơn thuần chỉ là sự thay đổi về quyền lực. Nó không phải là một khoản

“phụ trợ” – thứ được trân trọng khi sản phẩm tô´t, bị gạt đi khi sản phẩm không ra gì. Ở đây có một cách tiê´p cận thực tê´ nhâ´t, đó là ý nghĩa của khả năng lãnh đạo hiệu quả, bê`n vững.

Không cá nhân, tổ chức nào “thoát” khỏi sự thay đổi này. Các cơ quan chính phủ, các tập đoàn lớn, các lực lượng quân đội cũng đê`u chịu ảnh hưởng của thực tê´ mới này.

Hô`i giữa thê´ kỷ 20, Martin Luther King, Jr. đã từng nhă´c đê´n “mạng lưới chung tâ´t yê´u” kê´t hợp chúng ta. Thời kỳ diễn ra cuộc Cách mạng Thông tin, “thứ” mạng lưới đó đã có thể liên kê´t chúng ta theo những cách khó có thể đoán định. Hệ quả tương tác và quan hệ có thể được dùng cho mục đích tô´t hoặc xâ´u. Chỉ có một điê`u chă´c chă´n: Các cá nhân và tổ chức phớt lờ những mô´i tương liên này vì sợ chúng nguy hiểm.

Ngay cả khi ngay từ đâ`u mục tiêu của bạn đã là xuâ´t hiện dưới tư cách cá nhân – vận động viên thi tài trong cuộc thi đâ´u đơn, nỗ lực hê´t sức mình để trở thành thiên tài piano, viê´t một cuô´n sách, v.v và v.v..., thì việc tập trung hiệu quả, nghiêm túc vào những nguyên tă´c của *Phụng sự để dẫn đâ`u* cũng sẽ giải phóng được nguô`n năng lực vô biên của bạn.

Câu hỏi câ´p thiê´t và nhâ´t quán nhâ´t trong đời là “Bạn đang làm gì cho người khác?”

—Martin Luther King, Jr.

Cuô´n sách mở đâ`u bă`ng sự khám phá khả năng lãnh đạo thê´ kỷ 21. Những chương tạo nên sự thành công tập trung vào những khả năng cụ thể, từ xác định tâ`m nhìn tới quản lý, dịch vụ khách hàng, giao tiê´p thông thường, tới kinh doanh, marketing và những hình thức giao tiê´p thuyê´t phục khác. Kê´t thúc cuô´n sách là chương trình tám tuâ`n, bao gô`m những chiê´n lược cụ thể để áp dụng cách tiê´p cận vào mọi mặt của cuộc sô´ng.

HỆ THỐNG *PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU* HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* có tác dụng rất lớn, vì chính bạn đã dựng lên nó. Bạn tạo nên kiệt tác dịch vụ của chính mình dựa trên mục tiêu sử dụng loạt câu hỏi quan trọng này:

Bạn đang phục vụ ai? Làm thế nào bạn có thể phục vụ tốt nhất? Đóng góp của bạn có phải là duy nhất không? Bạn có tiến bộ lên mỗi ngày không?

Hỏi đúng câu cần hỏi là đã tìm ra một nửa giải pháp cho vấn đề.

—Carl Jung
Câu hỏi chính là câu trả lời

Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* rất dễ nhớ, dễ áp dụng, dễ chia sẻ và dễ dạy. Bạn không bắt buộc phải nhớ hàng trăm câu "trả lời" và "nguyên tắc". Chỉ cần tập trung hiệu quả vào bốn câu hỏi và áp dụng chúng vào hoàn cảnh của bạn.

Giống như một ngôn ngữ, hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* được học tốt nhất khi học cùng với người khác. Bạn có thể bắt đầu học một mình, nhưng chẳng bao lâu sau, bạn sẽ thấy việc tương tác với người khác hiệu quả hơn nhiều. Vì suy cho cùng, lãnh đạo chính là tạo dựng mối quan hệ.

Để hoàn thành tốt nhất, bạn có thể thực hiện theo tiến trình. Trước tiên, hãy *học* hệ thống. Tiếp theo, hãy *ứng dụng* hệ thống. Đối với giai đoạn này, sẽ tốt hơn rất nhiều nếu có sự tham gia của một người bạn hoặc một đồng nghiệp đáng tin cậy, người cũng khá quen thuộc với hệ thống. Người đó có thể hỗ trợ bạn trong việc đánh giá điểm mạnh, tiến bộ và những lĩnh vực đã có tiến bộ và được cải thiện của bạn.

Cuối cùng, hãy *dạy* lại hệ thống cho những người khác. Dù bạn dạy cho một người hay cả trăm người thì cũng không có cách nào tốt hơn là trở thành chuyên gia về vấn đề bạn định dạy. Khi bạn hỗ trợ người khác tìm thấy tiếng gọi lãnh đạo trong họ, bạn cũng tiến gần hơn tới tài lãnh đạo của chính bản thân mình.

Hãy học hệ thống.
Hãy áp dụng nó với sự hỗ trợ của người bạn hoặc người đồng nghiệp đáng tin.
Hãy dạy nó cho những người khác.

Huyền thoại thể thao Arnold Palmer[17] đã từng nói gôn "vừa đơn giản, lại vừa phức tạp". Cũng có thể nói như thế về tài lãnh đạo. Bốn câu hỏi có thể giúp bạn tìm được sự rõ ràng nhất quán với những giá trị của bản thân.

Tôi không quan tâm tới sự đơn giản ở mặt này của sự phức tạp, nhưng tôi có thể đánh đổi cả mạng sống cho sự đơn giản ở mặt kia của sự phức tạp.

—Oliver Wendell Holmes, Jr.

Khi bạn hình thành thói quen thường xuyên áp dụng những câu hỏi này, quá trình suy nghĩ của bạn sẽ thay đổi. Bạn sẽ từ bỏ những phản ứng tinh thần cũ kỹ, không được kiểm nghiệm, đã trở thành thói quen trong cuộc sống của bạn. Tất nhiên, cách bạn trải nghiệm cuộc sống sẽ thay đổi. Thế giới của bạn sẽ thay đổi.

Con người, không gì khác chính là sản phẩm của những suy nghĩ của họ. Người ta nghĩ thế nào sẽ thành người thế ấy.
—Mahatma Gandhi

Người ta là "thứ" họ nghĩ đến suốt ngày.

—Ralph Waldo Emerson[18]

Rất nhiều trong số những hệ tư tưởng đang tồn tại trong bạn được chính bạn hoặc người khác hình thành từ những năm đầu đời. Cách suy nghĩ của bạn cũng có thể lỗi thời giống như kiểu tóc hay quần áo của bạn vậy. Nhưng có thể nó vẫn chiếm lĩnh một vị trí nhất định trong "chiếc tủ" tinh thần của bạn. Có thể bạn đã quá quen thuộc với những khái niệm lâu đời tới mức bạn cho rằng đó là điều tự nhiên.

Thực tế là suy nghĩ của bạn, suy cho cùng, chính là kết quả sự *lựa chọn, quyết định* của bạn.

Quyết định hiện diện trong mỗi một phút của mỗi một giờ, trong mỗi một ngày trong cuộc sống của bạn.

Tiến tới vai trò lãnh đạo trong thế kỷ 21, câu hỏi cơ bản soi rọi những quyết định, cả lớn và nhỏ, là: *Bạn đang phục vụ ai?*

HỆ THỐNG *PHỤNG SỰ ĐỂ DẪN ĐẦU* CÓ TÁC DỤNG TRONG THỜI KỲ SUY THOÁI KINH TẾ KHÔNG? TRONG THỜI KỲ TỐT ĐẸP CÓ CẦN ĐẾN NÓ KHÔNG?

Không lúc nào tốt hơn lúc này để tiếp nhận hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu*.

Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế và tài chính toàn cầu bắt đầu năm 2007-2008, người ta thảo luận rất nhiều về việc vay nợ và vay thế chấp không có khả năng chi trả. Bill George - giáo sư trường Kinh doanh Harvard, cựu CEO của Medtronic - đã kết luận vấn đề cơ bản là "lãnh đạo không có khả năng".

"Chẩn đoán" của George rất chính xác. Sự lan truyền về độ thiếu tin tưởng – trong tài chính, kinh doanh, chính phủ, các thể chế phi lợi nhuận – đã khiến lãnh đạo dựa trên dịch vụ trở thành một lợi thế cạnh tranh. Điều này chắc chắn sẽ còn phát triển

trong những năm tiê´p theo. Cuộc Cách mạng Thông tin là tiê`n đê` cho tính minh bạch, tự do thông tin và khả năng phổ biê´n dữ liệu và quan điểm. Những cách tiê´p cận truyê`n thô´ng, mang tính giao dịch, vị kỷ không còn đâ´t để tô`n tại, không còn chiê´m ưu thê´ trong thê´ giới mới đang định hình trước mă´t bạn.

Trong những thời điểm khó khăn, cả cá nhân và tổ chức đê`u có thể thu lợi từ hệ thô´ng *Phụng sự để dẫn đâ`u*. Nê´u bạn thâ´y mình nă`m trong sô´ hàng triệu người mâ´t việc hoặc đang có nguy cơ mâ´t việc thì các kỹ năng lãnh đạo của bạn càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hê´t. Chúng có thể trở thành nguô`n lực giá trị được công nhận trên thị trường.

Hệ thô´ng *Phụng sự để dẫn đâ`u* cũng râ´t quan trọng trong những thời điểm tô´t đẹp, khi bạn và doanh nghiệp của bạn đang thành công rực rỡ. Quả thực, những nguyên tă´c đó quan trọng hơn tâ´t cả vì bạn có thể không bă´t kịp được yêu câ`u câ´p bách phải thay đổi. Thành công luôn tiê`m ẩn rủi ro.

Trong bâ´t kỳ sự chuyển tiê´p nào – dù là (chuyển tiê´p mang tính) cá nhân hay tổ chức – rèn luyện khả năng lãnh đạo hiển nhiên là điê`u râ´t quan trọng. Trong bô´i cảnh thay đổi với tâ`m ảnh hưởng sâu rộng, chóng mặt như hiện nay, không lẽ chúng ta lại không tự xem xét bản thân có nên thay đổi không?

Lãnh đạo ý nghĩa, hiệu quả dựa trên phục vụ giúp bạn tạo ra giá trị trong bâ´t cứ tình huô´ng, hoàn cảnh nào. Cái gì kém hơn cũng không bê`n vững.

MỖI NGÀY LÀ MỘT QUYẾT ĐỊNH

Bước tiê´p theo là của bạn.

Bạn đã chuẩn bị để cam kê´t chưa? Để sự kê´t hợp độc nhâ´t giữa tài năng, kinh nghiệm và cảm hứng của bạn phục vụ hiệu quả và sô´ng viên mãn hơn bao giờ hê´t?

Niềm tin là bước đi đầu tiên, ngay cả khi bạn hoàn toàn không nhìn thấy bậc thang.

—Martin Luther King, Jr.

Đáng tiếc là ngày nay, nhiều người quá coi nhẹ việc cam kết. Ngay cả những lời thề trang nghiêm, thiêng liêng nhất – như lời thề hôn nhân chẳng hạn – cũng thường bị coi nhẹ.

Khi cam kết với hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu*, bạn đã đưa ra một quyết định quan trọng để thay đổi cách tiếp cận của bản thân với vấn đề lãnh đạo và cuộc sống. Nó sẽ buộc bạn phải cởi mở và sẵn sàng thay đổi.

Kể từ giờ phút này trở đi, cuốn sách này không còn là của tôi nữa, nó đã trở thành của bạn.

CHUẨN BỊ ĐỂ PHỤNG SỰ

Mục tiêu lãnh đạo cá nhân của bạn là gì? Hãy liệt kê những lĩnh vực bạn dự định cải thiện khả năng lãnh đạo của mình. Đó có thể là mục tiêu trong công việc, cho cộng đồng, liên quan tới gia đình hoặc các quan hệ cá nhân khác, cũng có thể là những mục tiêu liên quan tới sự tự chủ của bạn (chẳng hạn như ăn kiêng, tập thể dục và những thói quen quản lý khác).

TUYÊN THỆ

Bạn đã chuẩn bị tự cam kết phụng sự người khác trong mọi khía cạnh cuộc sống của bạn chưa?

Bạn đã chuẩn bị thay đổi thói quen suy nghĩ – từ đó thay đổi hành động, thậm chí là cả cách thức bạn trải nghiệm cuộc sống – trong từng khoảnh khắc, ngày qua ngày chưa?

Bạn đã chuẩn bị để loại bỏ cách suy nghĩ hiện tại của bản thân – bao gồm cả những suy nghĩ khiến bạn thấy dễ chịu, thoải mái hoặc mang lại cho bạn nhiều "lợi lộc" – để đạt được mức độ thành công và hiệu quả mới chưa?

Bạn đã chuẩn bị để khai thông mọi khía cạnh trong cuộc sống – chứ không chỉ công việc – của bạn để toàn tâm toàn ý tham gia vào Hệ thống Phụng sự để dẫn đầu chưa?

Giờ là lúc bạn cam kết xem phụng sự người khác như yếu tố chủ chốt của lãnh đạo hiệu quả.

Hãy đặt tay phải lên ngực trái và tuyên thệ:

Tôi cam kết, kể từ giờ phút này, sẽ đạt được tiềm năng lãnh đạo lớn nhất của mình bằng cách biến việc phụng sự người khác trở thành mục đích xuyên suốt mọi hành động trong cuộc đời tôi.

Ký tên
Nhân chứng
Ngày

PHẦN MỘT
AI CŨNG CÓ THỂ LÃNH ĐẠO VÌ AI CŨNG CÓ THỂ PHỤNG SỰ

1
Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự

Ai cũng có thể là vĩ nhân, vì ai cũng có thể phụng sự. Không cần phải có bằng đại học mới có thể phụng sự được. Cũng không cần phải biết chia động từ phù hợp với chủ ngữ mới phụng sự được... Bạn chỉ cần một trái tim tinh tế, nhạy cảm, một tâm hồn giàu tình yêu thương.

—MARTIN LUTHER KING, JR.

(Bất kỳ) ai muốn trở nên vĩ đại bên cạnh bạn cũng phải trở thành đầy tớ của bạn và người nào muốn trở thành người đứng đầu thì phải làm nô lệ cho tất cả mọi người.

—MARK

Mọi thứ bắt đầu giống như một câu chuyện được kể lúc Giáng sinh.

Thomas Peace đang đọc tờ Craigslist.com trên mạng, phiên bản thế kỷ 21 của tờ Willits. Anh bị thu hút bởi một thông báo ấn tượng: Bất kỳ ai có thể đến được khu vực phía sau của nhà thờ bị cấm, được xây ở góc Wabash và Union vào ngày 23 tháng Mười hai thì sẽ

nhận một bữa ăn miễn phí. Lòng tốt đã được thể hiện. Những người đang thực sự cần một Giáng sinh bình thường, những người đang cô đơn, đang bị lãng quên sẽ được nhớ về một giáng sinh giống như ngày hội Samaritan - ngày hội giúp đỡ và thân ái với những người đang tuyệt vọng. Nó gợi cho chúng ta nhớ đến những bộ phim *It's a Wonderful Life* và *Frank Capa*, trong đó đề cập đến những khía cạnh đẹp đẽ khác của tình người.

Nhưng ngay sau đó, Peace nhanh chóng nhận thấy mọi thứ thực tế không phải vậy. Trong một bài gần đây được đăng trên Craigslist của một người phụ nữ, cô ta phàn nàn rằng cô đã đến khu vực nhà thờ để có được bữa ăn miễn phí như đã hứa nhưng cô lại chẳng tìm được gì ở đó, cô cảm thấy bị tổn thương và vô cùng buồn phiền.

Vậy là bài báo được đăng lên đầu tiên đó chỉ là một thông tin lừa.

Lẽ ra Peace đã có thể tắt màn hình máy tính ngay lúc đó. Anh cũng có thể bỏ qua và không phản ứng lại với trường hợp một con người bị tổn thương như vậy.

Nhưng anh đã không làm vậy, thay vào đó, Peace đã hành động ngay. Anh tạo ra một hạng mục mới trên Craigslist. Anh cam kết sẽ mang món gà Tây Giáng sinh và quần áo cũ tới khu nhà thờ đó vào ngày Giáng sinh.

Và một phép màu đã xảy ra, ngay sau đó Craigslist đã có một danh sách tràn đầy những người thiện nguyện cung cấp thức ăn và đồ chơi. Có khoảng 40 đến 50 người tham gia chung sức.

Vào ngày Giáng sinh, những người tình nguyện mang lều, bạt và các đồ khác tới nhà thờ cho bữa tối. Cuối buổi, có đến 24 người được phục vụ đồ ăn và được tặng quần áo.

Peace nói: "Tôi không phải là người theo đạo, nhưng khi bạn giúp đỡ người khác, bạn cảm thấy dễ chịu hơn, tôi nghĩ đó chính là phép màu. Tôi nhận thấy những người đến đây là những người thực sự có tấm lòng. Họ không phải là những người có tiền, họ đến bằng những chiếc xe hơi cũ, xuống cấp. Nhưng họ đã làm bất cứ điều gì có thể để giúp đỡ những người khác".

Một tình nguyện viên khác nói: “Đây là Giáng sinh đẹp nhất trong cuộc đời tôi. Ở nơi đây và trong ngày hôm nay có nhiều thứ để cho và để nhận”.

Tờ *Willits News* đã xuất bản câu chuyện “Phép màu ở Wabash và Union” vào ngày 31 tháng Mười hai năm 2008. Nó cũng được đăng tải cùng ngày trên website Craigslist và nhanh chóng trở thành một trong những bài báo được nhiều người đọc nhất trên thế giới.

SỰ XUẤT HIỆN CỦA LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21

Thomas Peace đã hành động và phục vụ như một nhà lãnh đạo tiêu biểu của thế kỷ 21.

Anh đã có suy nghĩ về một Giáng sinh hào phóng, rộng rãi và vui vẻ cho những người cần nó. Anh biết cách truyền lửa và chia sẻ suy nghĩ của mình một cách hiệu quả qua Internet. Mặc dù anh có bất lợi là không đứng trên cương vị của một tổ chức từ thiện, nhưng anh lại có tài thu hút những người quan tâm tới kế hoạch của mình. Tầm nhìn của anh, được thể hiện bởi một vài điểm chính yếu của kế hoạch, trao quyền cho những người khác, cung cấp cho họ những phương tiện để họ có thể sống một cuộc sống có giá trị. Anh đã đạt được mục đích dù nhóm người cùng nhau làm từ thiện vào mùa Giáng sinh năm 2008 ở Willits có thể tiếp tục hoặc không tiếp tục duy trì mạng lưới của họ về sau. Nhưng tài lãnh đạo của Peace đã trở thành “tấm gương” cho những người khác, trong đó có rất nhiều người mà anh có thể biết, có thể không, noi theo.

“Phép màu ở Wabash và Union” đã diễn ra vào dịp cuối năm và trở thành sự kiện nổi tiếng, đánh dấu sự thay đổi lớn trong phong cách lãnh đạo.

Cách điều hành bằng phương thức ra mệnh lệnh đã trở nên xưa cũ và nhanh chóng thất bại.

Sự sụp đổ của Phố Wall vào mùa thu năm 2008 đã thể hiện rõ sự mục nát trong các thể chế tài chính lúc bấy giờ, đầu tiên là ở Mỹ

rồi sau đó lan ra toàn thế giới. Những ủy ban giám hộ thể hiện rõ sự yếu kém của họ và thất bại trong những vai trò họ được giao phó.

Những cá nhân nổi tiếng đã bị lên án là biểu tượng cho sự sụp đổ của các nhà lãnh đạo mang tính phổ quát lúc bấy giờ. Bernard Madoff, kẻ đứng đầu tổ chức NASDAQ, đã thú nhận sự đồng lõa của hắn trong việc lũng đoạn các khoản đầu tư mang tính kỷ lục - hơn 60 tỷ USD. Hàng nghìn gia đình và các tổ chức từ thiện đã gặp rủi ro về tài chính.

Chẳng bao lâu sau, CEO John Thain của Merrill Lynch thú nhận đã biển thủ hơn một triệu đô la Mỹ trong Quỹ cứu trợ trọn gói để mua sắm đồ đạc cho văn phòng cá nhân của ông ta. Vô số những cơ quan thể chế thất bại khi họ để số tiền thuế của người dân nộp biến thành hàng tỷ đô la tiền thưởng cho rất nhiều nhà điều hành ở phố Wall như vậy, coi thường những dự báo về sự sụp đổ của thị trường tài chính.

Cuộc khủng hoảng niềm tin lan rộng, không chỉ dừng lại ở các CEO và nhà đầu cơ. Những cuộc trưng cầu dân ý đã chỉ ra rằng cả tổng thống thuộc Đảng Cộng Hòa và Quốc hội do Đảng Dân chủ nắm quyền kiểm soát đều không được lòng dân năm 2008. Những xu hướng tiêu cực đã xuất hiện nhiều năm liền.

Một nghiên cứu do Trung tâm Lãnh đạo công ở trường Harvard Kennedy cùng với tập đoàn Merriman River tiến hành năm 2008 đã nắm bắt được tâm trạng chung đó. Bản nghiên cứu còn có “Phụ lục Lãnh đạo Quốc gia” nhiều năm.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng người dân mất niềm tin nghiêm trọng đối với kinh doanh, tổng thống, Quốc hội, tôn giáo, giáo dục, Tòa án tối cao và chính quyền nhà nước. Quân đội và ngành y “được tin tưởng vừa phải”. Dù niềm tin đối với quân đội, ngành y, các tổ chức phi lợi nhuận và từ thiện vẫn ở mức ổn định, nhưng những nhà nghiên cứu vẫn kết luận: “Trong vòng ba năm liên tiếp, niềm tin vào những nhà lãnh đạo không tăng trong bất kỳ ngành nghề nào”.

Trong khi quyền lực của những cá nhân và tổ chức vẫn “án binh bất động” thì số lượng nhà lãnh đạo cũng như con đường lãnh đạo lại không ngừng gia tăng.

Dù thế kỷ mới đã chính thức bắt đầu từ năm 2000, nhưng khái niệm lãnh đạo thế kỷ 21 chỉ thực sự nổi lên như một hiện tượng vào năm 2008. Theo cách nói của Malcolm Gladwell[1], vấn đề mấu chốt đã xuất hiện. Càng ngày càng có nhiều người cho rằng lãnh đạo đang trong quá trình chuyển biến sang “thứ gì đó” hoàn toàn khác biệt so với trong quá khứ.

TOM PETERS ĐÃ SAI

Không phải ai cũng đồng tình với quan điểm khái niệm cho rằng lãnh đạo thế kỷ 21 đã khác.

Đồng tác giả của cuốn sách *In search of Excellent (*Tìm kiếm sự tuyệt vời*)* - Tom Peters - đã tuyên bố “Khái niệm lãnh đạo ở thế kỷ 21 sau công nguyên *hoàn toàn* giống khái niệm lãnh đạo ở thế kỷ 21 trước công nguyên... Chẳng có gì thay đổi cả!”

Peters từng nói rất nhiều điều đúng đắn mà không ai có thể phủ nhận. Nhưng lần này, điều đó không còn đúng nữa.

Khái niệm lãnh đạo thế kỷ 21 *rất* khác so với khái niệm trước đó trong Thời kỳ Công nghiệp. Việc trao quyền cho cá nhân thông qua cuộc Cách mạng Thông tin là sự thay đổi về tầm quan trọng. Nó đánh dấu thời khắc lịch sử quyết định có ý nghĩa tương đương với việc Johannes Gutenberg[2] giới thiệu chiếc máy in mới, hiện đại, có thể di chuyển được năm 1440.

Trong quá khứ, thông tin tập trung và chuyên gia là hai yếu tố nền tảng cho hệ thống lãnh đạo. Sức mạnh của những tổ chức Thời kỳ Công nghiệp đều dựa trên việc tập hợp các nguồn lực, nằm trong tay một số lượng nhỏ các cá nhân.

Theo lời Clay Shirky, tác giả cuốn *Here comes everybody (*Mọi người đây rồi!), thì “Truyền thông mang tính toàn cầu, xã hội, phổ

biến mà lại rẻ”. Có vô vàn cách để mọi người có thể liên hệ với nhau. Lãnh đạo và quản lý đang được tái định nghĩa *ngay cả trong* (hoặc cũng có thể, *đặc biệt là trong*) các tổ chức kiểu truyền thống. Lực lượng cảnh sát cũng không tránh được việc thỉnh thoảng lại bị ảnh hưởng bởi những mạng xã hội, với những cái tên “rất vớ vẩn” như Twitter.

Hành động nhóm hình thành nên những điểm đặc trưng cho xã hội con người và bất cứ thứ gì có thể thay đổi cách mà các nhóm hoạt động đều có thể tác động đến toàn xã hội. Cách các thể chế nhận ra tình huống của mình đã thay đổi có thể rất khác nhau, nhưng những thay đổi khác nhau đó chỉ là biến thể của một nguồn duy nhất: các nhóm mới, có khả năng đang được tập hợp lại, và họ hoạt động mà không cần những cấu trúc quản lý quan trọng hay vượt ra cả những cấu trúc trước đó ảnh hưởng tới tính hiệu quả của họ. Những thay đổi này sẽ tạo ra những biến chuyển trên toàn thế giới, ở những nơi mà những nhóm người tập hợp nhau lại để hoàn thành một mục tiêu chung nào đó, cũng có thể nói là ở khắp mọi nơi.

—Clay Shirky

Cho tới tận bây giờ, việc đạt được một vị trí cao vẫn được xem như việc giành được một danh hiệu ở một mức độ lâu bền nào đó, dựa trên nền tảng là biểu hiện trước đó. Càng ngày những người ở vị trí cao càng nhận ra họ đang rơi vào tình huống nguy hiểm – ít nhất là trong trường hợp họ không chịu thích nghi với thực tại mới. Vấn đề thiếu an toàn và thiếu kiểm soát mà họ vấp phải bắt nguồn từ vấn đề gia tăng trách nhiệm vì người khác, cả trong và ngoài doanh nghiệp của họ, trao quyền cho. Chỉ khi những người đang phụng sự kết luận họ đang được phụng sự tốt thì những người ở vị trí lãnh đạo mới có thể cảm thấy an toàn. Trường hợp những cổ đông kết luận họ không được phụng sự tốt thì những “lãnh đạo” ở vị trí cao chắc chắn sẽ rơi vào thế bất an.

Gandhi và những nhà lãnh đạo tiếng tăm – những người đã thách thức cả những thể chế lớn lao – có thể giành được nguồn sức mạnh

đáng kể từ bộ máy tinh thần của họ. Nếu bộ máy đó được đem ra cho những người “bên dưới” bàn thảo, nó cũng vẫn có được sức mạnh như vậy, vì nó nhất quán về mặt giá trị với những người “bên trên”. Ngày nay, với sự hỗ trợ của những công cụ của thời đại thông tin, càng ngày càng có nhiều cá nhân thực sự được truyền cảm hứng để đạt được quyền hành về cả “vật chất” lẫn tinh thần – ngay cả trong những thể chế khó thay đổi nhất.

Nếu đó là thời khắc thử thách đối với những người đang chính thức nắm giữ quyền hành thì đó chính là khoảnh khắc hân hoan đối với những người phụng sự người khác hiệu quả. Ở một chừng mực nào đó mà chúng ta khó có thể đoán trước được, đó có thể là thời khắc cho bất cứ người nào trở thành nhà lãnh đạo. Người nào phụng sự hiệu quả nhất cũng có thể phụng sự nhiều người hơn bao giờ hết, theo nhiều cách hơn bao giờ hết.

Hãy xem những minh chứng gần đây cho thấy lãnh đạo “nổi lên” ở những nơi không ngờ tới nhất như thế nào.

Cô bé 10 tuổi ở Iowa, Talia Leman, đã xem trên tivi chương trình về những người dân ở vùng New Orleans phải hứng chịu sự tàn phá kinh hoàng của cơn bão Katrina năm 2005. Cô bé bắt đầu phong trào kêu gọi trẻ em thu thập tiền xu vào dịp Halloween để hỗ trợ những người dân ở thành phố tang thương đó. Chiến dịch của cô bé đã kết thúc vượt xa mức tưởng tượng của mọi người với tổng số tiền quyên góp lên tới hơn 10 triệu đô.

Talia đã tổ chức một chương trình có tên *Random K* (Trẻ bất kỳ) để khuyến khích các doanh nhân xã hội trẻ khác tiếp bước thành công của cô. Thời báo *New York Times* cho hay, doanh nghiệp mới của cô bé, tại trang web randomk.org, đang xây dựng một ngôi trường ở vùng nông thôn Cam-pu-chia và cung cấp nước sạch cho các ngôi làng ở châu Phi.

China sẻ với nhà báo Nicholas Kristof, Talia nói: “Cháu chỉ mới học cấp 2, nên cháu xem những anh chị học cấp 3 như người lớn. Nhưng khi tới những trường cấp 3 để chuyển hộp quyên tiền từ thiện của UNICEF, cháu thấy họ chỉ là những đứa trẻ to xác và sợ sệt”.

Charles Best - giảng viên một trường công lập ở Bronx - đã lập nên trang web donorschoose.org năm 2000. Các nhà hảo tâm được quyền chuyển tiền trực tiếp cho những dự án do các giáo viên ở các trường công lập đề xướng. Tới tháng Hai năm 2008, đã có hơn 20 triệu đô tiền quyên góp cho hơn 45.000 dự án, hỗ trợ cho hơn một triệu học sinh, sinh viên.

Ở Pháp, năm 2008, một nhân viên thu ngân 28 tuổi, làm bán thời gian đã xuất bản cuốn hồi ký *Rắc rối của nhân viên thu ngân*. Cuốn sách trở thành cuốn sách bán chạy nhất. Tác giả của cuốn sách - Anna Sam - đã cất lên tiếng nói của biết bao người làm thuê bị mất mặt trước ông chủ và khách hàng. Sam đã trấn tĩnh sau khi chia sẻ về những kinh nghiệm của bản thân. Cô giải thích tầm quan trọng của những kinh nghiệm cá nhân đó với tờ *Washington Post*: "Điều này chứng minh chúng ta không nhất thiết phải luôn nghe lời ông chủ của chúng ta. Một người bình thường cũng có thể nói lên ý kiến của mình và được người khác lắng nghe".

Cuốn sách đang trong quá trình chuyển thể thành phim và đã được dịch sang vài thứ tiếng. Ai có thể biết rồi sẽ có bao nhiêu người được truyền cảm hứng để phụng sự theo nhiều cách khác nhau từ chính những câu chuyện của Sam?

Tạp chí *Fast Company* mỉa mai Cisco Systems, một trong những công ty sáng tạo nhất và thành công nhất về mặt tài chính trên thế giới, dưới sự lãnh đạo của một thành viên đảng Cộng Hòa rất nổi tiếng, John Chambers[3], là một "doanh nghiệp xã hội chủ nghĩa". Đối nghịch hoàn toàn trong bức tranh biếm họa 100 CEO Fortune, Chambers ngồi (hoặc thèm được) tách biệt, nghiêm trang trong một không gian rộng như một sân bóng, khiến người ta nhớ tới hình ảnh của Mussolini[4].

Nhớ lại thời kỳ suy thoái vừa qua, Chambers nói: "Năm 2001, chúng tôi cũng giống hầu hết các công ty công nghệ cao khác, cũng chỉ có một hoặc hai sản phẩm chính quan trọng đối với chúng tôi. Mọi quyết định đều bắt nguồn từ nhóm người đứng đầu công ty và từ đó truyền xuống dưới". Lúc này, tạp chí *Fast Company* giải thích: "Cái vốn là 'tôi' giờ trở thành 'chúng ta'". Công ty khuyến

khích viễn cảnh “lãnh đạo mới nổi”, tìm kiếm và ghi nhận đóng góp của cá nhân theo những cách có khả năng không được chú ý tới trong một tổ chức truyền thống, có phân chia cấp bậc, có tôn ti, trật tự. Chambers cho biết sự đổi mới và sự nhanh nhạy của Cisco đã gia tăng nhanh chóng, tái ổn định công ty để đối mặt với những thách thức của thế kỷ 21.

Mỗi ngày lại có thêm nhiều ví dụ cho thấy các cá nhân có thể phụng sự và lãnh đạo theo những cách mới như thế nào. Ngày 30 tháng Một năm 2009, dòng tít ở trang A-1 tờ *Washington Post* có đăng: “Phụ huynh liên kết chặt chẽ chống lại Hội đồng nhà trường: Những nhà hoạt động hiểu biết web thúc đẩy thay đổi giáo dục”. Câu chuyện đi kèm với dòng tít giải thích những bậc phụ huynh ở khu vực Washington “sẽ đối đầu trực tiếp với những người quản lý thông qua việc “oanh tạc” e-mail, trang mạng xã hội, đơn thư trực tuyến, hợp tác với nhóm doanh nghiệp và nhóm sinh viên khai thác cả núi dữ liệu điện tử về hoạt động của trường”. Giới chức giáo dục đang bị đe dọa theo những cách chưa từng có tiền lệ. Phụ huynh (chữ P) được tiếp năng lượng từ giáo viên (chữ T) trong Liên minh phụ huynh – giáo viên (Parent-Teacher Associations – PTA).

Bạn đã chứng kiến hoặc trải nghiệm thay đổi nào về lãnh đạo trong thế kỷ 21? Bạn có nhận thấy lãnh đạo xuất hiện từ những người không ngờ tới, tại những nơi không ngờ tới?

Điều mà các lãnh đạo làm – giờ này tới giờ khác, ngày này qua ngày khác – đang trong giai đoạn thay đổi. Điển hình như John Chambers ở Cisco, những người được tín nhiệm đặt vào vị trí lãnh đạo cao trong thế kỷ 21 – những người khao khát trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả – hoàn toàn khác với những ông chủ mà chúng ta ai cũng biết nhưng không phải ai cũng phục.

Người sáng lập nên Dilbert - Scott Adams - có một định nghĩa rất hay về ông chủ:

Ông ta là cơn ác mộng khủng khiếp nhất của mọi nhân viên. Không phải sinh ra ông ta đã keo kiệt, vô đạo đức, ông ta đã phải vất

vả để có được điều đó. Và ông ta đã thành công. Về phần ngốc nghếch thì có vài thứ là bẩm sinh. Ưu tiên hàng đầu của ông ta là kết quả kinh doanh sau thuế và làm sao để hình ảnh của ông ta trước cấp trên và cấp dưới (không nhất thiết phải theo trình tự đó) phải tuyệt mĩ. Vấn đề ông ta hoàn toàn không quan tâm chính là tính chuyên nghiệp và tình trạng sức khỏe của nhân viên dưới quyền. Ông chủ bị thách thức về mặt kỹ thuật/công nghệ, nhưng ông ta vẫn "bình chân như vại" với tất cả những xu hướng kinh doanh mới nhất, dù rằng ông ta hiếm khi hiểu được những xu hướng đó.

"Ông chủ" của Adams có một quá khứ dài, không được ai thương xót, một hiện tại không chắc chắn, dễ lung lay và một tương lai ảm đạm, khó đoán định. Được khách hàng trao quyền và sự cấp bách phải trao quyền cho nhân viên được xem như phương tiện chính để phụng sự khách hàng hiệu quả là hai yếu tố đang tạo nên sự chuyển biến trong các tổ chức và cá nhân. Chúng ta sẽ cùng nhau khám phá, thông qua cuốn sách này, công việc của những nhà lãnh đạo thực ra đang thay đổi chóng mặt, cũng như ai có thể trở thành nhà lãnh đạo.

Bên cạnh đó, lãnh đạo hiệu quả vẫn có những vấn đề muôn thuở. Tom Peters hoàn toàn đúng trong chuyện này. Một nghịch lý là trong thế kỷ 21, những vấn đề muôn thuở này, dù là gì, cũng quan trọng hơn bao giờ hết.

Công việc của nhà lãnh đạo hiệu quả đang thay đổi chóng mặt; trong khi đó, đặc điểm tính cách con người họ lại vẫn nguyên si như thời xa xưa trước.

Theo dòng lịch sử, "đặc điểm tính cách" được xem như nhân tố quan trọng trong việc đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhà lãnh đạo. Định nghĩa về nó hơi khó hiểu. Nó na ná định nghĩa về đặc điểm của hành động khiêu dâm mà Thẩm phán Pott er Stewart đã đưa ra: Bạn chỉ biết khi bạn thấy nó mà thôi.

Theodore Roosevelt đặc biệt nhấn mạnh vào ba đặc điểm: thành thật, dũng cảm và khả năng phán đoán theo kinh nghiệm. Đặc điểm tính cách thể hiện một người có đang phụng sự người khác trước khi phụng sự bản thân hay không.

Bill Novelli - vị CEO mới đây và rất được kính trọng của tập đoàn có gần 40 triệu thành viên AARP - cho rằng ngày nay, đặc điểm tính cách của nhà lãnh đạo quan trọng hơn rất nhiều so với thế kỷ 20. Sự phổ biến của thông tin và sự trao quyền của những cổ đông đã có tác động rất lớn tới tầm ảnh hưởng của người lãnh đạo.

Theo đó, vai trò của người lãnh đạo càng ngày càng được nâng cao. Trong thế kỷ 21 này, cuộc sống riêng của những CEO cũng như những người giữ các chức vụ cao của các tập đoàn sẽ được để ý và đánh giá giống như những chính trị gia được lựa chọn hay bổ nhiệm.

Một khi nhìn lại, họ sẽ thấy điều này thực sự chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Những công cụ giúp người lãnh đạo phụng sự được nhiều người trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống hơn bao giờ hết cũng chính là những công cụ đưa (triệt để) cuộc sống của họ ra trước bàn dân thiên hạ.

Đạo đức cá nhân và tổ chức đang dịch chuyển từ vùng biên của chiến lược kinh doanh vào vị trí trung tâm. Tuân thủ đạo đức là yếu tố trọng yếu để có được thành công bền vững, ngay cả trong những lĩnh vực kinh doanh khó khăn và bất ổn.

Lãnh đạo có nghĩa là phải gắn liền với *phụng sự*. Từ góc độ người được phụng sự, điều này vô cùng ý nghĩa; từ góc độ người đang đấu tranh để trở thành lãnh đạo, điều này thể hiện sự thay đổi đáng kể. Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên mới, với những quy tắc, luật lệ mới và những cách thức mới để phục vụ - và với trách nhiệm lớn hơn nhiều.

Phản ánh đúng thực tế mới, Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* dựa trên định nghĩa sau về lãnh đạo, có thể áp dụng cho cả cá nhân và tổ chức:

Nhà lãnh đạo thế kỷ 21 là người với sự hỗ trợ của một tầm nhìn có khả năng trao quyền, có thể truyền cảm hứng cho người khác thay đổi suy nghĩ và hành động.

Cách định nghĩa về khả năng lãnh đạo trong thế kỷ 21 này bao hàm rất nhiều khía cạnh và ảnh hưởng.

10 NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG THỨC LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21

1. Ai cũng có thể lãnh đạo, vì ai cũng có thể phụng sự

Dịch vụ - được đánh giá từ góc độ của người được phục vụ - là yếu tố quan trọng nhất của lãnh đạo. Khi dịch vụ là nền tảng của lãnh đạo, *mọi người* đều có thể trở thành nhà lãnh đạo.

Các tổ chức tồn tại là để phụng sự. Chấm hết. Người lãnh đạo sống là để phụng sự. Chấm hết.

—Tom Peters

Lãnh đạo trong khái niệm của chúng tôi hoàn toàn tách biệt với vị trí của bạn. Một CEO có thể là một nhà lãnh đạo – cũng có thể không. Một người ở vị trí rất thấp trong một công ty, một tổ chức lại có thể là một nhà lãnh đạo vô cùng hiệu quả.

Bạn có là nhà lãnh đạo hay không hoàn toàn tách biệt với tuổi tác, giới tính, tôn giáo, chủng tộc, quá khứ của bạn và kỳ vọng của người khác. Quyết định phụng sự ai, phụng sự như thế nào hoàn toàn là của bạn.

Trong thế giới mà người nào cũng có thể lãnh đạo, vì người nào cũng có thể phụng sự, thì ***nhiệm vụ quan trọng nhất đối với một tổ chức là không ngừng phát huy khả năng lãnh đạo của nhân viên (và cả những người hợp tác với nhân viên của họ trong chuỗi cung ứng, trong hệ thống hoặc trong các dự án...)***.

Đó không phải là sự lựa chọn. Mà là vấn đề sống còn trong thời buổi thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Dù biểu hiện trong quá khứ và hiện tại của họ có tốt tới đâu thì bất cứ cá nhân hay tổ chức nào nếu không cam kết phát huy khả năng lãnh đạo sẽ không thể giữ được vị trí đứng đầu của mình.

2. Nguồn lực giá trị nhất của bất cứ doanh nghiệp nào cũng là nhân sự của doanh nghiệp ấy

Tất cả chúng ta đều phải hứng chịu "câu thần chú" vô cùng nhàm chán của các khóa đào tạo lúc nào cũng ra rả "con người là nguồn lực giá trị nhất". Và chúng ta đều đã được chứng kiến một loạt các tổ chức xem thường vấn đề phúc lợi của nhân viên.

Để chắc chắn, các doanh nghiệp đã chọn cách không xem con người là nguồn lực giá trị nhất của họ. Hệ thống quản lý của các doanh nghiệp này được xây dựng trên nền tảng những giá trị thực chứ không dựa trên những giá trị được tuyên bố.

Trong thời kỳ Cách Mạng Công Nghiệp, tức là trở lại những năm 1700, những nguồn lực tự nhiên – như gỗ, than và kim loại – được xem là nguồn lực quan trọng tạo nên sự giàu có. Nhóm thống trị điều khiển những người khác theo cách tận thu giá trị.

Người lao động là nhân tố rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị, nhưng cũng là nhân tố sẵn có. Họ bị đối xử không ra gì vì họ là những người có thể thay thế được. Những lãnh đạo họ thường xem họ (người lao động) như những cỗ máy. Thậm chí, nhiều người còn xem nguồn vốn con người ít giá trị hơn máy móc. Mục đích sử dụng con người hay máy móc cũng đều như nhau: để gia tăng năng suất và giá trị thông qua tính hiệu quả. Những người chịu trách nhiệm không mấy thiết tha với nhân lực mới, họ xem người khác như phương tiện gia tăng phạm vi ảnh hưởng của họ.

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi chứng minh cho lối suy nghĩ này đến từ nước Úc. Nó xuất hiện dưới dạng tượng đài ở trung tâm thành phố Sydney. Nó vinh danh người đứng đầu bang New

South Wales trước kia - Trung tướng Richard Bourke. Bức tượng là sự tưởng nhớ đến tài năng, tín nghĩa cũng như sự nhân từ, bác ái trong thời kỳ nắm quyền của ông từ 1831 đến 1837:

Được lựa chọn trong thời kỳ vô cùng khó khăn, óc phán đoán, nét thanh tao và phẩm chất kiên định của con người ông đã chứng tỏ mình xứng đáng với sự tin cậy của mọi người và nhanh chóng nắm bắt được những nguồn lực đặc biệt đối với vùng đất thuộc địa này.

Đầu tiên ông đem ứng dụng những nguồn lực đó một cách có hệ thống để phục vụ lợi ích của vùng đất này. Ông tự nguyện khước từ sức ảnh hưởng to lớn của việc mình có quyền thi hành án tử hình và ban hành điều luật công bằng và có ích nhằm cải thiện hình phạt tử hình. Ông là quan chức chính phủ đầu tiên công khai bản kê chi tiết thu chi.

Không đàn áp, cũng không phương hại tới lợi ích của bất kỳ ai, ông đã đề xuất một khoản thu với số lượng lớn và từ khoản phụ trợ của nó, ông đã lập ra kế hoạch nhập cư khổng lồ.

Ông thiết lập công bằng tín ngưỡng trên cơ sở công bằng và ổn định, đấu tranh để tất cả mọi người, không phân biệt tôn giáo, đều được hưởng hệ thống giáo dục quốc gia đầy đủ và chất lượng. Ông đã cho xây dựng rất nhiều công trình công cộng có thể sử dụng lâu dài, ông chính là người đã tạo nên khu định cư phát triển đông đúc Port Philip, và ông cũng là người đã cho phép các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp được sử dụng những vùng đất hoang vu của nước Úc. Ông đã thiết lập nên những ngân hàng tiết kiệm và là người bảo trợ cho Học viện Cơ khí đầu tiên. Ông thành lập tòa án để quyết định việc tài trợ đất. Ông là người bạn chân thành của phong trào đấu tranh cho tự do báo giới. Ông kéo dài cuộc thẩm vấn của bồi thẩm đoàn khi kết quả gần như đã là đình chỉ.

Trong suốt nhiều năm, bằng những cách vừa kể trên và rất nhiều phương cách khác đấu tranh cho sự tiến bộ tôn giáo, đạo đức nói riêng và tiến bộ nói chung của mọi tầng lớp, ông đã đưa vùng đất thuộc địa đó trở nên thịnh vượng không ngờ và đã nghỉ

hưu trong sự tôn kính, niềm tiếc nuối của người dân; đã giành được niềm tin của dân chúng bằng phẩm hạnh của bản thân, khiến họ biết ơn vì ông đã hết lòng phụng sự họ, đã giành được sự ngưỡng mộ của họ bằng chính tài năng của ông và quan trọng hơn tất cả, ông đã giành được sự tôn kính của họ nhờ những giá trị riêng của bản thân mình.

Câu chuyện (mang tính "nịnh nọt") nhắc lại "khả năng lãnh đạo" của một người này có thể khiến cho những độc giả ngày nay phá lên cười hoặc tỏ ra bực dọc. Khẳng định thành tích cá nhân, theo quan điểm của chúng tôi, thật là lố bịch. Đó chính là lý do vì sao nó lại được khắc lên đá, để phản ánh sự tự tin của "những nhà lãnh đạo" thuộc thế hệ đi trước, chứng tỏ vai trò không thể thiếu và tính trường tồn của những giá trị và thể chế họ tạo nên.

Tiếng vang của lối suy nghĩ này sẽ vọng mãi trong tâm trí chúng ta.

Xu thế quản lý của người Mỹ thế kỷ 20 dựa trên quan điểm cho rằng giá trị chủ yếu được tạo ra bởi số ít định hướng lãnh đạo hành động của số đông. Số người được định hướng càng đông thì giá trị tạo ra càng lớn.

Minh chứng gần đây nhất của cách tiếp cận này là nhà lý luận lãnh đạo người Mỹ có tầm ảnh hưởng lớn đầu thế kỷ 20 - Frederick Winslow Taylor. Taylor đã hình thành hệ thống mà thông qua đó, những nhà quản lý công nghiệp có thể kiểm soát và điều khiển nhân viên của mình. Thời gian và hoạt động của họ được giám sát, lên lịch chính xác đến từng phút, đôi khi đến từng giây. Những nhiệm vụ phức tạp được phân chia thành vô số những nhiệm vụ đơn giản, lặp đi lặp lại, có thể dễ dàng chuyển hóa thành những tham số gia tăng sản lượng.

Trong nhiều môi trường công nghiệp, không có thời gian (theo đúng nghĩa đen của từ này) cho nhân viên suy nghĩ hay phản xạ. Bất kể vấn đề là gì. Rất ít hoặc hầu như không có giá trị nào được đưa vào danh mục đáng quan tâm hoặc có khả năng thúc đẩy sản lượng của họ, với doanh nghiệp lớn hơn thì lại càng ít. Công nhân bị "mồi chài", câu kéo thích nghi với những máy móc gắn chặt với công việc của họ.

Những dây chuyền lắp ráp là sản phẩm của những nhà lý luận và kế toán, do những người làm thư ký điều khiển.

Trong hầu hết mọi sản phẩm cơ khí, khoa học ẩn chứa sau mỗi hành động của người công nhân đều rất tuyệt và ý nghĩa tới mức người công nhân đó không thể hiểu hết được nếu không có sự chỉ dẫn và trợ giúp của đồng nghiệp hoặc cấp trên, biểu hiện có thể là thiếu giáo dục, hoặc không đủ khả năng tinh thần... Những người giữ vai trò quản lý nên hướng dẫn và giúp đỡ nhân viên làm việc trong khuôn khổ khoa học đó, và nên chia sẻ trách nhiệm về kết quả nhiều hơn trong điều kiện thông thường theo nghĩa hiểu của người quản lý.

—Frederick Winslow Taylor,

Những nguyên tắc quản lý khoa học (1911)

Bộ phim câm của Fritz Lang, *Metropolis*, thể hiện cái nhìn vị lai và không thể nào quên về địa ngục Thời kỳ Công nghiệp. Những ngôi nhà xám xịt, đơn sắc ở khu vực thành thị đông đúc đã phơi bày "hàng đống" những kẻ ăn không ngồi rồi không thể phân biệt được. Họ đi lại hàng giờ liền như những kẻ mộng du. Họ là những thây ma – cơ thể còn sống nhưng linh hồn đã chết. Họ bơ phờ lê bước, trong tình trạng vô cảm, từ công việc ảm đạm này tới công việc ảm đạm khác. Từ vô số nhiệm vụ máy móc được thực hiện với mức độ thường xuyên đến bất thường – đều đều như kim đồng hồ quay – đã nảy sinh ra một hệ thống hoàn toàn không có tính nhân văn. Chễm chệ ở trên cùng, hưởng phần lợi ích lớn nhất là người đứng đầu điều hành. Ông ta ăn vận đẹp đẽ, lịch lãm. Ông ta là hiện thân bóng mượt, chải chuốt, không có sinh khí của ác quỷ vô hồn.

Sức hấp dẫn của bộ phim *Metropolis* vẫn còn nguyên. Những cảnh quay tuyệt đẹp của bộ phim - rõ ràng là từ một thời đại khác - đã nhấn mạnh sức ảnh hưởng không bị giới hạn về mặt thời gian của bộ phim đó.

Hình mẫu lãnh đạo trong kinh doanh này có sự tương đồng trong chính trị, văn hóa và tôn giáo. Điểm chung giữa họ là quan điểm cho rằng cách hiệu quả nhất để tạo ra giá trị là có quyền điều khiển công việc của nhiều người.

Gần như trong suốt thế kỷ 20, mọi người đều chấp nhận hình thức giao tiếp từ những người nắm quyền (những nhà "lãnh đạo") là giao tiếp một chiều. Người có quyền có thể thông báo, có thể tuyên bố, có thể phổ biến rộng rãi. Có được điều đó là nhờ sự hậu thuẫn của ngành công nghiệp phát thanh truyền hình mới nổi. Cho tới tận thời điểm chuyển giao sang thế kỷ 21, vẫn chưa có công cụ tương ứng để nghe và nhận thông tin từ nhân viên, khách hàng và những cổ đông khác.

Hồi tưởng lại, mô hình lãnh đạo đó – quen thuộc, phân cấp, gia trưởng – đã có chiều hướng suy giảm vào giữa thế kỷ 20.

Được thúc đẩy bởi những nhà lý luận quản lý, đáng kể nhất là huyền thoại Peter Drucker, nên những người đứng đầu các doanh nghiệp khôn ngoan đã xem lực lượng lao động là nguồn lực vô cùng quan trọng nhưng vẫn chưa được khai thác. Họ bắt đầu nhìn nhận rằng CEO và những người ở các vị trí nắm quyền có thể phụng sự tổ chức hiệu quả nhất bằng cách trao quyền và trao đổi thông tin, ý tưởng với thuộc cấp, chứ không phải chỉ điều hành, kiểm soát họ.

Sau Thế chiến thứ hai, Nhật Bản và Đức phải gánh chịu hậu quả nặng nề, họ không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc tái xây dựng từ đống đổ nát. Nhu cầu cấp thiết buộc họ phải "sửa sang" lại bộ máy quản lý. Chẳng có gì để mất, nên họ sẵn sàng thay đổi. Giống như trò đùa của số phận, hai quốc gia với bề dày truyền thống phân cấp thứ bậc, quyền hành lại tìm thấy lợi thế cạnh tranh từ việc trao quyền.

Ngược lại, các công ty của Mỹ lại say sưa tận hưởng quyền bá chủ thị trường từ sau Thế chiến thứ hai. Có được những thành công bất ngờ và vị thế không có đối thủ trong cuộc đua mang tầm quốc tế, rất nhiều công ty đã trì trệ trong việc nhận ra những cơ hội mới để tạo nên những giá trị từ nội tại của chính mình.

Tuy nhiên, những thay đổi lớn lao hơn đang diễn ra. Một trong những xu hướng biến đổi ở nửa sau thế kỷ 20 là giá trị gia tăng được tạo ra bởi những thành phần dân số trước đây chưa được sử dụng đúng mức. Đời sống của người Mỹ - cả kinh tế, chính trị, văn hóa và tài chính – chính là nguyên nhân và cũng là kết quả của xu hướng đó. Thế kỷ 20 qua đi, cuộc Cách mạng Thông tin đã tạo ra và thúc đẩy những thay đổi cơ bản.

Ngày nay, hầu như tất cả mọi người đều nhận ra – ít nhất là trên lý thuyết – rằng: Với một doanh nghiệp, nguồn lực con người là nguồn lực giá trị nhất. Đây là điều hiển nhiên trong một số ngành nghề nhất định, như các ngành dịch vụ chuyên nghiệp (luật, dược, kỹ thuật), công nghệ cao, hay marketing và kinh doanh. Điều đó cũng đúng trong sản xuất và phân phối hiện đại, nơi mà các công ty tiên tiến và thành công về mặt tài chính, như Toyota hay Costco, lại chính là những công ty tiêu biểu cho nỗ lực phi thường nhằm nuôi dưỡng nhân lực.

Tuy nhiên, biết và hành động là hai việc hoàn toàn khác nhau. Trong khủng hoảng, khi nguồn lực tài chính khan hiếm, nhiều khả năng nguồn lực con người sẽ bị đối xử theo cách thiển cận. Điều này càng trở nên trầm trọng hơn vì sự thiếu vắng của số liệu thống kê liên quan tới nguồn lực con người. Cái giá của những biện pháp phản tác dụng khiến nhân viên tách ra lại thường bị xem thường. Những biện pháp kế toán truyền thống phản ánh giá trị của kỷ nguyên khác; một nhà lãnh đạo luôn luôn hiệu quả của thế kỷ 21 cần phải làm chủ được bảng cân đối tài sản mà không bị bó buộc bởi những hạn chế của nó.

Chúng ta cần phải thoát ra khỏi lối tư duy của Thời kỳ Công nghiệp cho rằng con người là chi phí còn điện thoại cầm tay là tài sản. Công việc cần phải phục vụ cho lợi ích của chúng ta. Thay vì nói với một người họ được thuê để làm gì, chúng ta nên hỏi xem họ thích được làm gì. Sau đó, hãy kết hợp đam mê với nhu cầu.

—Stephen Covey

Quản lý giải quyết việc phân định nguồn lực với nhiệm vụ. Lãnh đạo phải tập trung vào con người. Định nghĩa của tôi về nhà lãnh đạo là người có thể giúp người khác thành công.

—Carol Bartz, CEO, Yahoo

Trong thế kỷ 21, quản lý hiệu quả phải dựa trên nhận thức về vai trò trội hơn của nguồn lực con người. Quản lý không còn là đầy tớ của lãnh đạo, mà phải ngày càng hợp nhất với lãnh đạo.

Ưu tiên hàng đầu của nhà lãnh đạo là phải phụng sự những người góp phần tạo nên giá trị nổi trội của doanh nghiệp

Cách hiểu truyền thống cho rằng lãnh đạo là phải có "người lãnh đạo" và "cấp dưới" không còn phù hợp nữa.

Trong thế kỷ 21, khi cốt lõi của lãnh đạo là dịch vụ, người lãnh đạo cần phải phụng sự bằng cách tạo điều kiện để mọi người có thể tạo ra giá trị. Chiều hướng quan hệ là từ ***dưới lên*** chứ không phải từ trên xuống; từ ***ngoài vào*** chứ không phải từ trong ra.

Chiều hướng quan hệ của lãnh đạo thế kỷ 21 là từ *dưới lên* chứ không phải từ trên xuống; từ *ngoài vào* chứ không phải từ trong ra.

Cách nhìn nhận của chúng ta về lãnh đạo theo đó cũng thay đổi tương ứng. Cần có bước nhảy vọt trong tưởng tượng mới có thể tiếp nhận được sự thật về đội quân hàng trăm nghìn người như bị thôi miên đứng san sát, có thể thay thế cho nhau trong cuộc biểu dương lực lượng của Hitler ở Nuremberg. Chúng ta không công nhận, mà cũng không khuyến khích một "người lãnh đạo" như thế.

Trong quá khứ, lãnh đạo thường được so sánh với đạo diễn phim. Để có được hình ảnh đúng như họ mong muốn, đạo diễn thường phải giám sát mọi chi tiết của mọi cảnh quay. Yêu cầu của họ trở thành khuôn mẫu, họ bắt buộc mọi người phải tuân thủ mà không được hỏi han gì.

Giờ chúng ta hãy cùng tìm hiểu về những người mà nhiệm vụ của họ là khiến người khác có biểu hiện phi thường. Chúng ta thường nghĩ tới bài học của những huấn luyện viên. Một huấn luyện viên thể thao vĩ đại, đơn cử như huyền thoại John Wooden, dẫn dắt đội có được thành quả nổi trội là nhờ tập hợp và huấn luyện được những cá nhân có "nguyên liệu thô" là tài phục vụ. Ông thường xuyên cấy ghép thói quen suy nghĩ cho tới khi cả đội đạt đến bản năng. Wooden rõ ràng đã khắc sâu đặc điểm – sự kết hợp của các ưu điểm giúp cá nhân đạt tới đỉnh cao nhờ phụng sự người khác.

Người ta thường nói hệ thống mạng lưới là một dàn nhạc giao hưởng. Benjamin Zander và Rosamund Stone Zander là sự kết hợp hài hòa các đặc tính của một nhạc trưởng và một huấn luyện viên trưởng. Nhạc trưởng, người tạo nên màn trình diễn xuất sắc của cá nhân và của cả dàn nhạc trong điều kiện kết hợp với nhau cùng hướng tới một hình ảnh và một sản phẩm chung, chính là hình mẫu của người lãnh đạo thế kỷ 21. Cũng như vậy, tài năng và kỹ năng lãnh đạo nhóm của nhà soạn nhạc, chẳng hạn như Sir George Martin (vẫn được xem như là "thành viên thứ năm của nhóm Beatlesr"), còn vang xa hơn tiếng tăm của phòng thu.

Ngay cả những tổ chức phân quyền đặc trưng, như quân đội, cũng đang thay đổi cách tiếp cận lãnh đạo của mình. Phóng viên mặt trận, Robert Kaplan, đã ghi chép lại những thay đổi đáng kể trên đường đi của mình. Một vài thay đổi được tạo ra nhờ việc ứng dụng công nghệ thông tin và vũ khí mới. Số khác nảy sinh từ việc tái cơ cấu sau khi xem xét những thất bại trong cách điều hành kiểu ra lệnh-và-kiểm soát trong cuộc chiến ở Việt Nam. Các sĩ quan nhận ra rằng họ ngày càng có trách nhiệm phải truyền đạt phương thức lãnh đạo cho những người vẫn phải báo cáo với họ. Kết quả là ngày nay, số nhiệm vụ sinh tử được giao phó cho các đội quân tại trận tăng hơn bao giờ hết. Những người trực tiếp thực thi nhiệm vụ cũng có thể truyền nhiều

tin có giá trị hơn cho cấp trên của mình, tạo điều kiện để cấp trên có thể đưa ra quyết định đúng đắn hơn về chiến thuật và sách lược.

Đây là sự thay đổi mang tính lịch sử. Trong cuộc chiến giành độc lập của nước Mỹ, tướng George Washington phải đối mặt với đội quân chống lại quân lệnh và quân phạt. Một sĩ quan đã gầm lên "Mỗi binh sỹ đều là tướng quân". Điều mà các thế hệ đi trước xem là bất lợi lại được chuyển hóa thành thứ tài sản mang tính chiến lược. Sỹ quan chỉ huy Thủy Quân Lục Chiến, tướng James T. Conway, rõ ràng muốn tạo nên những "hạ sỹ chiến lược".

Dù phải đối phó với người dân, với đồng nghiệp, với nhân viên hay với khách hàng thì khái niệm lãnh đạo thế kỷ 21 cũng chủ yếu hướng đến tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục. Lãnh đạo không còn là quyền hành và ra lệnh nữa.

Càng lúc càng ít "cấp dưới" theo nghĩa cũ. Càng lúc càng có nhiều "người theo sau" như với Twitter; họ chọn khi nào thì "theo sau" và có thể tách ra hay đơn giản phớt lờ những người mà họ "đi theo" vào bất cứ lúc nào. Trong rất nhiều tình huống ngày nay, hiểu đúng hơn thì "lãnh đạo" chính là "người theo sau", còn "người theo sau" lại trở thành "lãnh đạo".

Trong quá khứ, "lãnh đạo đầy tớ" được xem như một biến thể của "lãnh đạo". Robert K. Greenleaf - người sáng lập nên phong trào lãnh đạo đầy tớ hiện đại giữa thế kỷ 20 giải thích: "Lãnh đạo trước và phụng sự trước là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau".

Ngày nay, cách lãnh đạo hiệu quả duy nhất là phải phụng sự người khác. Đó không phải điều có thể lựa chọn được nữa rồi. Nó đã trở thành vấn đề cốt lõi của khái niệm lãnh đạo trong thế kỷ 21.

Cộng tác là phương tiện quan trọng hàng đầu của doanh nghiệp liên doanh

Từ “cộng tác” đã bị làm hư hại trong thế kỷ 20. Trước đây, từ này được dùng để chỉ các hoạt động của những người ở Pháp không chịu chống lại sự chiếm đóng của Phát xít Đức trong Chiến tranh thế giới lần thứ Hai.

Nó thường được xem là đối chọi, hoặc ít nhất cũng tách biệt với khái niệm lãnh đạo. Theo định nghĩa của Wikipedia năm 2009 thì “Cộng tác không nhất thiết phải có lãnh đạo, nhưng đôi khi lại có thể mang lại những kết quả tốt hơn thông qua phân quyền và bình quyền”.

Đó có thể là cách nhìn nhận hợp lý của thế kỷ 20, nhưng không còn đúng với ngày nay nữa.

“Cộng tác” – gốc Latin, nghĩa đen là *làm việc cùng nhau* – là then chốt của lãnh đạo thế kỷ 21. Khi mà thông tin và hiểu biết mang lại giá trị ở các nhóm lớn “chìm vào giấc ngủ”, cộng tác trở nên thiết yếu đối với lãnh đạo.

Thời kì quyền lực được duy trì nhờ dự trữ thông tin đã lùi vào dĩ vãng. Cộng tác không phù hợp với mô hình phân quyền cũ kỹ; bạn không thể cộng tác với một “ông chủ” kiểu Dilbert.

Điều này kéo theo rất nhiều hệ quả. Để lãnh đạo một doanh nghiệp hiệu quả, bạn cần phải tạo điều kiện cho sự cộng tác hiệu quả của nhiều người nhất. Bắt đầu từ nhân viên. Cũng có thể áp dụng cho khách hàng và phần lớn những cổ đông. Để tạo ra giá trị, những người mà bạn đang phụng sự cần phải là cộng sự của bạn, ở mức tối đa có thể.

Đó chính là lý do tại sao những nhà lãnh đạo hiệu quả vẫn thường được nhắc đến cùng với “đội” của họ. Đội nhóm thể hiện sự công bằng; nhưng cũng đòi hỏi tài lãnh đạo. Nó có thể là tài lãnh đạo của người làm công tác huấn luyện, cũng có thể là của người tham dự có một chức danh hoặc nhiệm vụ cụ thể nào đó. Nó có thể bắt nguồn ngẫu nhiên từ bất cứ thành viên nào trong đội. Nó có thể lan truyền từ một thành viên hoặc một đội nhóm này sang một thành viên hoặc một đội nhóm khác – hay xuất hiện cùng lúc ở nhiều người hoặc nhiều đội nhóm.

Đặc tính lan truyền và nguồn năng lượng đó nếu được định hướng tốt có thể tạo ra sức mạnh vô song. Người nào cũng có thể giữ gần như bất cứ vai trò nhất quán nào trong những đội nhóm như vậy, với những biểu hiện ở cấp độ cao nhất – chứ không nhất thiết phải là "ông chủ".

Đối với vấn đề tăng cường biểu hiện, thu thập tin tức, thậm chí là thúc đẩy sáng suốt, hai cái đầu bao giờ cũng tốt hơn một. Hoặc nói như John Lennon thì một triệu cái đầu lúc nào cũng hơn.

> **Hợp tác – những người tương đương nhau làm việc với nhau – không đối chọi với lãnh đạo. Nó là quan hệ công việc chính được thúc đẩy bởi những nhà lãnh đạo thế kỷ 21. Hợp tác hiệu quả nhất không phải là liên minh của những người ngang hàng, mà là liên minh của những nhà lãnh đạo, phụng sự trong những mối quan hệ năng động.**

3. Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển giao từ Thế giới dựa trên giao dịch sang Thế giới dựa trên quan hệ

Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển giao từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ. Điều này tạo ra thay đổi cơ bản trong khái niệm lãnh đạo.

Trước đây, người ta vẫn cho rằng có thể gia tăng lợi ích cá nhân thông qua việc tìm kiếm lợi thế đơn phương trong bất cứ một giao dịch nào. Để chắc chắn, họ có thể chọn cách tiếp cận đạo đức, hoặc từ nhận thức thấy tội lỗi, hoặc với con mắt hướng tới thời hạn dài hơn. Tuy nhiên, lợi ích cá nhân của họ và lợi ích của phía đối tác trong giao dịch thường được xem là hoàn toàn khác nhau.

Trạng thái này đã ở trong thời kỳ quá độ được một thời gian. Năm 1916, trong một giai đoạn phát triển chóng mặt khác của truyền thông, Orison Swett Marden đã quan sát và nhận thấy "Đã từng có thời người nào nhanh nhạy và sắc bén nhất, tận dụng được tối đa

(điểm mạnh của) người khác là người có mức lương cao nhất. Nhưng thời nay, người ở nhóm ngược lại đang phất lên hơn bao giờ hết".

Internet đã góp phần đưa quan điểm của Marden lên một tầm cao mới. Trong thế giới mà mọi thứ đều dựa trên quan hệ, lợi ích cá nhân của một người song hành, gắn kết chặt chẽ với việc phụng sự người khác.

Chúng ta đang chuyển từ một thế giới dựa trên giao dịch sang một thế giới dựa trên quan hệ. Giao dịch vốn được xem như cơ hội tìm kiếm lợi ích đơn phương trước người khác. Quan hệ, để thành công và bền vững, lại thiên về hợp tác, cộng tác và phụng sự. Trong một thế giới mà mọi thứ đều dựa trên quan hệ, lợi ích cá nhân của một người song hành gắn kết chặt chẽ với việc phụng sự người khác.

Trong quá khứ, những tương tác riêng biệt có thể vẫn chỉ là những tương tác riêng biệt. Đơn cử, nếu một công ty chọn đối xử với khách hàng không ra gì thì vấn đề cũng chỉ dừng ở đó. Hầu hết người tiêu dùng không được trao quyền phản ứng hiệu quả. Nếu có chuyện rùm beng xảy ra, công ty lại được lợi ích lớn hơn về mặt danh tiếng và ảnh hưởng. "Quan hệ", theo kiểu đó được xem là thuần túy một chiều.

Ngược lại, nếu công ty đối xử tốt với khách hàng, lợi ích thu được từ những tương tác riêng biệt hoặc những mối quan hệ cá nhân tạo nên những giá trị gia tăng khó có thể tính toán được.

Ngày này, khả năng mở rộng và phát triển những mối quan hệ bắt nguồn từ tất cả loại hình tương tác là không giới hạn.

Amazon.com tiếp tục tiên phong trong việc tạo dựng những mối quan hệ mới giữa và trong số các khách hàng của mình. Những phản hồi từ người đọc trở thành nguồn tài nguyên vô giá. Tương tự như vậy, nhân tố quyết định thành công của eBay nằm ở chỗ họ có thể tạo ra những mối quan hệ giữa những người hoàn toàn xa lạ bằng

cách khuyến khích người mua và người bán đánh giá trực tuyến lẫn nhau.

Thế hệ web 2.0, bao gồm cả những mạng xã hội như Facebook, MySpace và Twitter, đã kết nối hàng triệu người theo những cách hoàn toàn mới mẻ, đột phá. Học sinh phổ thông có thể duy trì và khôi phục lại những mối quan hệ đã kết thúc từ ngày tốt nghiệp. Những "tín đồ" cùng đam mê, sở thích có thể tìm đến với nhau. Những chức năng của nguồn nhân lực trong các tổ chức lớn có thể được kích thích thông qua các mạng xã hội điện tử.

"Blogging", tạo "web blog" (nhật ký điện tử), có thể tạo ra và duy trì quan hệ theo một hình thức mới. Những ứng viên tranh cử chức tổng thống và cả những CEO của các tập đoàn, các tổ chức phi lợi nhuận cũng thường xuyên viết nhật ký điện tử để cập nhật thông tin và quan điểm của họ. Một số người còn tiến thêm một bước là tạo ra tương tác giữa những trang nhật ký điện tử của họ với nhau. Nhiều trường hợp, chủ nhân không chỉ cho phép người khác phản hồi, mà còn đăng tải những phản hồi đó để càng có thêm nhiều người cùng tham gia vào, cùng thông báo, thậm chí là cùng chỉnh sửa nội dung thảo luận.

Những mối quan hệ mới và những kiểu quan hệ mới xuất hiện trong mạng xã hội là giai đoạn tiền đề của quá trình phát triển. Tác động của những mối quan hệ đó đã quá rõ ràng rồi.

Bất cứ tương tác nào cũng có thể chuyển hóa thành quan hệ

Như giáo sư luật - người dẫn chương trình talk show và người tiên phong sử dụng blog Hugh Hewitt - đã tổng kết: "Chẳng có hành động vô nghĩa nào trong Thời đại Internet". Ông còn nói thêm rằng bất cứ một tương tác nào cũng có thể chuyển hóa thành một mối quan hệ thông qua quyết định của một bên (thậm chí là một người chỉ đứng ngoài quan sát).

Chẳng có hành động vô nghĩa nào trong Thời đại Internet.

—Hugh Hewitt

Internet có thể được những người không nắm quyền hành sử dụng để tạo dựng những mối quan hệ mới, hoặc để củng cố những mối quan hệ đang có. Lãnh đạo có thể xuất hiện nhờ biết thu hút và tập trung sâu rộng sự chú ý và nỗ lực của mọi người quanh một sản phẩm hoặc một ý tưởng cụ thể nào đó.

Có rất nhiều ví dụ điển hình cho điều đó. Một trong số đó là việc làm của Roy Beck - người sáng lập và điều hành tổ chức Numbers USA[5]. Tổ chức ban đầu chỉ là một nhóm nhỏ, với một khoản ngân sách eo hẹp đã nổi lên như một "nhân vật" quan trọng trong cuộc đấu tranh cải cách điều luật nhập cư của nước Mỹ. Beck đã vận động hàng trăm nghìn người trên mạng có cùng cảm nhận rằng những cá nhân đại diện cho lợi ích chính trị và nhóm ở Washington không nên đánh giá cuộc tranh luận nhập cư theo góc độ kinh nghiệm cá nhân của họ. Cũng không ngoa khi vinh danh Beck là người có vai trò then chốt trong việc làm sụp đổ điều luật cải cách chế độ nhập cư "toàn diện" đã được tổng thống và những nhân vật chủ chốt trong quốc hội của cả hai đảng thông qua năm 2006-2007.

Một điển hình khác đến từ thế giới quảng cáo: "Chiến dịch Vẻ đẹp đích thực" của xà bông Dove. Công ty quảng cáo của Dove - Ogilvy & Mather - ước tính chiến dịch đã "chạm tới" 400 triệu người. Chiến dịch đã tận dụng tầm ảnh hưởng của công nghệ thông tin để mở rộng quan niệm về vẻ đẹp của người phụ nữ. Đột nhiên, rất nhiều phụ nữ đã bị "cuốn" vào mối quan hệ nảy sinh từ một sản phẩm vốn dĩ chỉ được xem là một mặt hàng tiêu dùng đơn thuần.

Khả năng tạo dựng mối quan hệ từ những tương tác "tạp nham" của công nghệ mới, một mặt, đã mang lại cơ hội hấp dẫn cho dịch vụ tiên tiến.

Mặt khác, những hành động vị kỷ (bao gồm những hành động trước đây vẫn được xem là hành động cá nhân hoặc hành động đùa giỡn) cũng có thể mang lại nhiều mối họa hơn bao giờ hết.

Phóng viên *New York Time* - Thomas Friedman - đã kể lại một câu chuyện nhẹ nhàng nhưng rất ý nghĩa. Khi mua một tờ tạp chí ở quầy bán báo ven đường, ông vô tình chen lên trước một người khách khác đang đứng xếp hàng đợi thanh toán. Người phụ nữ đó đã nói với Friedman "Tôi biết ông là ai...". Friedman ngay lập tức nhận ra rằng người phụ nữ hoàn toàn xa lạ này, với công nghệ giao tiếp ngày nay, có khả năng nói cho cả thế giới này biết ông cư xử thiếu lịch sự như thế nào. Một vi phạm nhỏ về mặt giá trị đạo đức trong một tình huống "nhạy cảm" có thể hủy hoại danh tiếng của Friedman trong những vấn đề phức tạp hơn và hoàn toàn không liên quan gì tới vấn đề vi phạm đó.

Trong cuốn sách bổ ích của mình - *Sticks & Stones*, Larry Weber đã kể lại câu chuyện về dịch vụ khách hàng của Michael Arrington một bậc thầy về web sở hữu trang blog với lượng người hâm mộ lên tới 12.000 người. Dịch vụ hỗ trợ khách hàng của nhà cung cấp dịch vụ Internet của Arrington, Comcast, vô cùng kém hiệu quả - ông đã không thể kết nối mạng Internet trong gần hai ngày mà không thấy ý kiến gì từ nhà cung cấp.

Arrington đã viết lại chuyện đó và đăng tải trên Twitter – mẩu tin không quá 140 ký tự - "quất vào Comcast". Kết quả là chưa đầy 20 phút sau khi "tung lên mạng", giám đốc điều hành của Comcast ở Philadelphia đã gọi điện cho ông tỏ ý muốn được hỗ trợ. Comcast đã nhanh chóng cử đội sửa chữa đến, khắc phục lỗi kết nối của Arrington, và "chân thành xin lỗi".

Arrington đã biến một giao dịch thành một mối quan hệ vẫn tiếp tục để lại "dư chấn" cho Comcast một thời gian dài sau khi sự việc xảy ra.

Ảnh hưởng của thế giới dựa trên quan hệ

Các khía cạnh của thế giới dựa trên giao dịch quen thuộc tới mức người ta có thể dễ dàng xem chúng là không thể thay đổi được. Cả tổ chức và cá nhân đều tìm cách "thắng" trong một giao dịch cụ thể. Trong nhiều trường hợp, họ ghi điểm dựa trên những thước đo đơn giản, ngắn hạn, chẳng hạn như đồng đô la. Trong các giao dịch, các

bên tham gia thường tìm kiếm lợi thế so với bên kia. Thông tin liên quan đến kết quả được giấu kín, không được chia sẻ. Thông tin "gây nhiễu" hoặc thậm chí sai lệch là vô cùng đặc trưng. Những kỹ năng "cứng" như phân tích lập luận và những đặc điểm đặc trưng cho "phái mạnh" được coi trọng. Khi xem xét mức độ quan hệ lâu dài với những tổ chức khác, người ta chủ yếu tính giá trị sắp có trong chính giao dịch đó.

Trong thế giới dựa trên quan hệ, các khía cạnh này được lật ngược lại. Giao dịch gia tăng dựa trên quan hệ. Quan hệ có thể vượt ra khỏi những người trong cuộc, bao gồm cả nhiều kiểu cổ đông khác nhau. Giá trị của việc tìm kiếm "chiến thắng", đạt được lợi ích, chiếm ưu thế so với đối tác đã bị giảm bớt. Trí lực là thứ dồi dào hơn sự khan hiếm. Thông tin trở nên có giá trị hơn khi được chia sẻ thay vì giữ kín. Có thể thu được nhiều giá trị từ việc bắt tay, hợp tác hướng tới những hướng mới, bất ngờ. Những kỹ năng "mềm" – kỹ năng tương tác – lên ngôi. Ngày trước, những kỹ năng này vốn được xem là đặc trưng của "phái yếu".

Những thay đổi này tạo ra rất nhiều hệ quả, tất cả sẽ được tìm hiểu trong cuốn sách này.

Tôi cho rằng một trong những thay đổi quan trọng nhất mà tính công khai, minh bạch mang lại là: Nó gia tăng vai trò, tầm quan trọng của việc xây dựng quan hệ xã hội tốt hơn và việc trở nên đáng tin hơn.

—Mark Zuckerberg, người sáng lập Facebook

---

4. Lãnh đạo là mối quan hệ giữa những người lớn được trao quyền, cấp phép

Gần như là hiển nhiên khi xem xét vấn đề cộng tác, lãnh đạo thế kỷ 21 là mối quan hệ giữa những người lớn được trao quyền, cấp phép.

Như vậy, nó có mọi đặc tính gắn liền với những mối quan hệ liên ứng nói chung. Nó dựa trên sự phụ thuộc và trao đổi lẫn nhau. Nó bao hàm nguy cơ. Nó bao hàm điểm yếu (dễ tổn thương). Nó bao hàm đàm phán, thương lượng. Nó bao hàm thay đổi liên tục.

Trong quá khứ, việc cấp phép thường mang tính lý thuyết hơn thực tế. Trong Thời đại Thông tin, mối quan hệ giữa những người nắm quyền và những người cấp phép cho người khác nắm quyền về cơ bản đã thay đổi.

> **Sự kết hợp hiệu nghiệm giữa việc trao quyền và trách nhiệm giải trình cho phép một người có được sự đồng thuận vô cùng ý nghĩa trong những mối quan hệ lãnh đạo của họ. Người ta có thể bước vào, rút ra hoặc thay đổi những mối quan hệ ở các mức độ không đoán định trước được. Đây vốn không phải là đặc tính dành cho "người đi theo".**

Có ba mặt quan trọng của sự đồng thuận đối với quan hệ lãnh đạo thế kỷ 21:

Cần phải tìm kiếm sự đồng thuận trên nền tảng phát triển không ngừng

Rất nhiều CEO cho rằng những lợi ích mà họ nhận được từ công nghệ thông tin – ví dụ như các khoản đầu tư khổng lồ hơn – bị ràng buộc bởi rất nhiều điều kiện đi kèm. Kỳ vọng của đội ngũ cổ đông – từ cổ đông của các thể chế tới những nhóm hoạt động vì lợi ích cộng đồng nói chung – đã tăng lên đáng kể.

Điều này không có nghĩa là mọi mặt của cuộc sống đều trở nên thẳng tưng. Mà có nghĩa là những cổ đông, bao gồm cả khách hàng và công dân, được trao quyền nhiều hơn bao giờ hết.

Trước kia, lợi ích của sự mập mờ, không minh bạch thường rơi vào túi những nhà cầm quyền. Điều này đúng với cả những quốc gia chống lại chế độ độc tài như Mỹ và Úc. Sự đồng thuận thường chỉ là

sự giả định. Nếu không hài lòng với những mối quan hệ khác nhau, cho rằng mình không được phục vụ tốt, người ta cũng chỉ có rất ít phương cách để phản ứng lại.

Những người lao động có tổ chức có thể biểu tình. Người tiêu dùng bất mãn có thể tẩy chay sản phẩm hoặc tham gia vào vụ kiện tập thể. Cổ đông hoặc cử tri có thể kiến nghị hoặc tố cáo. Những lựa chọn này có vẻ quá rườm rà và tốn kém.

Hiện nay, các tổ chức và những người điều hành đứng đầu tổ chức liên tục nhận được những dấu hiệu cho biết suy nghĩ, cảm nhận của mọi người về dịch vụ của họ.

Cổ đông giám sát nhóm quản lý của mình ở mức độ chưa từng có trước đây. Một số còn công khai thử thách ban giám đốc đại diện danh nghĩa của họ.

Ngay cả những người lao động không có tổ chức cũng có rất nhiều cách để tác động tới phương thức điều hành, quản lý của tổ chức. Họ có thể nói ra nói vào với nhau, hoặc nói cho thế giới bên ngoài tổ chức biết thông qua các trang tin và các phòng chat. Họ luôn sẵn sàng thu nhận những thông tin liên quan tới lương, thưởng trong và ngoài công ty của họ. Những người ở vị trí thấp nhất trong tổ chức cũng có thể tiếp cận được với những thông tin vốn chỉ những lãnh đạo cấp cao của tổ chức mới biết. Chính vì thế, trong thế giới số ngày nay, họ được trao quyền để được tác động tới giá trị thương hiệu của công ty.

Trong thị trường cũng có sự xáo trộn tương tự. Người tiêu dùng có thứ gì đó còn hơn cả *thị trường* của người mua; thứ đang dần trở thành ***thế giới*** của người mua. Họ có thể tìm được lựa chọn thay thế cho hầu hết các sản phẩm, dù là mua ở cửa hàng được xây bằng gạch đá vôi vữa hay những cửa hàng "ảo" trên mạng. Nếu họ thấy bất mãn, họ không cần phải âm thầm chịu đựng.

Ở đây có một kịch bản chung, đó là: Hơn bao giờ hết, cá nhân ngày nay được trao quyền để ban cho hoặc thu lại sự đồng thuận của họ. Điều này không có nghĩa rằng các mối quan hệ quyền lực phải nhất thiết ngang bằng nhau. Điều đó chỉ có nghĩa là cần phải đạt

được những mô ́i quan hệ tiê ̀n đê ̀ của dịch vụ trên cơ sở đô ̀ng thuận không ngừng của những người mà họ sẽ phụng sự. Sự đánh giá một mô ́i quan hệ đang ngày càng dựa trên quan điểm của những người được phụng sự, chứ không phải dựa trên quan điểm của những người nă ́m quyê ̀n nữa.

Sự đô ̀ng thuận không bao hàm quyê ̀n lực dựa trên sự ép buộc hay cưỡng bức.

Đô ̀ng thuận là đô ̀ng thuận. Không thể nói một người đang phụng sự người khác khi người đó bị ép buộc, cưỡng ép hay phải nói dô ́i. Bâ ́t kể họ có giải thích bă ̀ng cách nào thì mô ́i quan hệ đó cũng không phải là một kiểu phụng sự; do đó, những người có quyê ̀n trong trường hợp này thực sự không phải là người “lãnh đạo”.

Chiê ́u theo định nghĩa này, “Đệ Tam Quô ́c Xã” của Hitler, bâ ́t châ ́p “nguyên tă ́c lãnh đạo” do chính Hitler tuyên bô ́, không phải là một kiểu lãnh đạo. Ban đâ ̀u, Hitler tham gia vào quá trình bâ ̀u cử và nă ́m được chính quyê ̀n. Sau đó, người dân nước Đức nhanh chóng bị câ ́m không được can thiệp trực tiê ́p vào các chính sách; chẳng bao lâu sau đó, họ lại bị câ ́m thă ́c mă ́c, ý kiê ́n, nê ́u không thì họ đã thách thức chính đê ́ chê ́ đang hoạt động trên danh nghĩa của họ.

Có râ ́t nhiê ̀u cách để gọi tên mô ́i quan hệ đó, nhưng “lãnh đạo” thì hoàn toàn không đúng.

Bâ ́t cứ mô ́i quan hệ nào mà một phía không có quyê ̀n lựa chọn – dù là kinh tê ́, chính trị hay bâ ́t cứ vâ ́n đê ̀ gì khác – thì đê ̀u không dựa trên sự đô ̀ng thuận. Điê ̀u này ứng với sự độc quyê ̀n (ngành tư nhân hoặc một vài dịch vụ của chính phủ) và các liên hiệp. Điê ̀u này ứng với các công ty thuộc quyê ̀n sở hữu công, nơi mà tiê ́ng nói của các cổ đông bị bóp méo bởi ban giám đô ́c chỉ biê ́t phụng sự vì lợi ích bản thân. Nó bao gô ̀m những să ́p xê ́p mang tính chính trị, ví dụ như những bản đô ̀ bâ ̀u cử phục vụ cho viên chức, công chức, những nhóm có chung mục đích hay những đảng phái chính trị chứ không phải cho người dân, cho cử tri.

Tham số quyết định là dịch vụ từ quan điểm của những người được hưởng dịch vụ

Người ta thường nói nếu cái gì không đong đếm được, cái đó thường không được thực hiện.

Điều này rất đúng với những biện pháp quản lý đơn giản. Việc đo đầu ra (ví dụ như doanh thu), hay trong một vài trường hợp, đo đầu vào (chẳng hạn như phải tốn bao nhiêu cuộc điện thoại) có thể rất quan trọng.

Tuy nhiên, Albert Einstein đã đúng khi cho rằng: không thể đo được chính xác rất nhiều việc trong số những việc quan trọng nhất. Đóng góp của một người giữ vị trí lãnh đạo thường khó có thể xác định được. Trọng trách càng cao, càng khó đo đạc được chính xác. Lợi nhuận của một công ty tăng vọt là nhờ sự lãnh đạo của người CEO – hay vì sai lầm của đối thủ cạnh tranh, vì sự thay đổi của nền kinh tế trên diện rộng, vì chính sách của chính phủ, vì dao động của tiền tệ, vì thay đổi về nhân khẩu học hay vì sự kết hợp của rất nhiều hiện tượng tự nhiên không thể đoán định trước được?

Ngược lại, thất bại trong lãnh đạo thường mập mờ, không rõ ràng, nhưng cũng có thể đặt ra những câu hỏi tương tự.

Hiện tại đang xác nhận một thực tế: Việc đánh giá đóng góp của người làm lãnh đạo, kể cả những người ở vị trí cao, càng lúc càng dựa vào nhận định của những người mà họ phụng sự. Có thể có tranh cãi hoặc bất đồng về chi tiết những đóng góp của các cá nhân. Những người được phục vụ đang nắm giữ vị trí quan trọng nhất trong việc đưa ra nhận định. Nhận định của họ không thể không sai, nhưng càng ngày, nhận định của họ càng trở thành quan trọng nhất.

Có rất nhiều cách để khích lệ và đánh giá một người làm lãnh đạo, nhiều như số người cần phục vụ và số nguyên nhân để phục vụ vậy. Trong những năm gần đây, các công ty thường tận dụng quyền được mua cổ phiếu như một cách để tặng thưởng cho những người lãnh đạo chủ chốt. Theo đó, giá trị của người lãnh đạo được phản ánh bởi tình hình tài chính chung của cả tổ chức; giá cổ phiếu

phản ánh biểu hiện; lợi ích của người điê`u hành và cổ đông được gă´n kê´t chặt chẽ.

Vẫn có khả năng tình hình cổ phiê´u chịu tác động bởi nhiê`u nhân tô´ không liên quan tới biểu hiện của người lãnh đạo. Đơn giản là anh ta/cô ta may mă´n – hoặc kém may mă´n. Có những nhà lãnh đạo, sau một thời gian, đã làm hỏng triển vọng lâu dài của công ty vì đã đẩy giá cổ phiê´u lên cao để thu lợi cá nhân.

Sự câ`n thiê´t của đô`ng thuận trong thê´ giới càng ngày càng rõ ràng, minh bạch của lãnh đạo thê´ kỷ 21 đã tạo ra cuộc thương lượng giữa người lãnh đạo với những người mà họ phụng sự. Cuộc thương lượng này mang lại hiểu biê´t chung vê` giá trị những đóng góp của họ. Nó cũng củng cô´ định hướng phục vụ của cá nhân được tin tưởng trao quyê`n.

5. Lãnh đạo là mô´i quan hệ năng động

Trong quá khứ, lãnh đạo thường được xem là một tước hiệu. Vậy nên những mô´i quan hệ xung quanh lãnh đạo cũng có xu hướng “tạo tên tuổi”. Có một khuôn mẫu chung thê´ này: Người ta cứ dịch chuyển dâ`n trên cái gọi là “nâ´c thang” sự nghiệp để đạt tới vị trí nă´m quyê`n. Các tập đoàn, các lực lượng quân đội, các tổ chức chính phủ cùng râ´t nhiê`u các thể chê´ phi lợi nhuận khác đê`u phân quyê`n tập trung, quan liêu và “lười” thay đổi.

Với sự gia tăng của việc trao quyê`n cho cá nhân, những mô´i quan hệ của lãnh đạo đang trở nên phụ thuộc vào sự điê`u đình, thương thảo lại. Lãnh đạo trở thành một dự án nguô`n mở, nơi các tổ chức và cá nhân lựa chọn chuyên gia hoặc xác nhận quan điểm và giá trị của họ. Những người được phụng sự không chỉ có quyê`n định nghĩa hay mở rộng dự án, mà còn có quyê`n kê´t thúc dự án đó.

Nói đê´n lãnh đạo là nói đê´n thay đổi. Thay đổi được tạo ra bởi khả năng thích nghi vô địch. Khả năng thích nghi khiê´n một người có thể phụng sự trong những tình huô´ng mới, hoàn toàn không quen thuộc.

Lãnh đạo – cả cá nhân và tổ chức – cần phải thích nghi để duy trì hiệu quả. Một lần nữa, vấn đề mấu chốt là phụng sự, chứ không phải đặc điểm tính cách hay quyền lựa chọn của những người sẽ giữ cương vị lãnh đạo.

Một vài lãnh đạo có khả năng thích nghi và gia tăng giá trị khi nhu cầu dịch vụ thay đổi. Số khác không thể. Hay, có lẽ, chính xác hơn, trong nhiều trường hợp, họ chọn cách không thay đổi.

Về điểm này, có một hiểu lầm rất phổ biến. Rất nhiều công ty săn đầu người (săn nhân tài) tìm "ghép" công ty với những ứng viên lãnh đạo có những đặc điểm phù hợp với tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Nếu thích nghi không được xem là đặc tính quan trọng nhất thì ứng viên "lý tưởng" hiện tại không thể phù hợp với những thách thức trong quá trình phát triển của tập đoàn sau này.

Không có khái niệm Tổ chức vô lãnh đạo

Sự biến động bất thường của lãnh đạo thế kỷ 21 đã đặt tất cả các tổ chức truyền thống vào vị trí nguy hiểm. Họ cần phải phát triển để tồn tại.

Sự phát triển đáng kể nhất là sự xuất hiện của những nhóm người tạo nên một mạng lưới, được thành lập chính thức hay không chính thức để đảm trách những nhiệm vụ cụ thể hoặc thúc đẩy một tầm nhìn chung. Mạng lưới có thể phá vỡ "căn cứ ngầm" trong các tổ chức. Họ có thể mở rộng sang các tổ chức và cá nhân khác. Nhiều mạng lưới hoàn toàn độc lập với các tổ chức truyền thống.

Ở một chừng mực nào đó, sức mạnh của nhóm là một hiện tượng lâu đời. Nhà lãnh đạo tài ba Warren Bennis đã miêu tả hiệu lực của những nhóm lớn như những phương tiện để đạt được sự lãnh đạo và thành tích phi thường. Bennis giải thích những nhóm như vậy thường không tồn tại lâu. Họ có thể làm bầu trời vụt sáng – và nhanh chóng biến mất. Nhưng ít nhất, họ có thể chỉ cho người khác biết cách tiến xa hơn khả năng trước đây người đó có thể tưởng tượng.

Internet đã đưa tiềm năng nhóm lên một cấp độ mới. Họ có thể thừa nhận một dạng thức không xác định. Họ có thể tập hợp, phân tách hoặc tập hợp lại với tốc độ và sự linh hoạt đáng ngạc nhiên. Ở một chừng mực nào đó, họ giống các cơ quan hoặc các hệ sinh thái hơn là những cỗ máy. Không như những cỗ máy, họ không phải chịu cảnh có một "ông chủ" theo nghĩa truyền thống.

Nhưng điều đó không có nghĩa họ là những "tổ chức vô lãnh đạo". Bậc thầy quản lý Seth Godin đề xuất một cách hữu hiệu để có thể hiểu rõ những nhóm hình thành nhờ Internet và mạng xã hội: "bộ tộc". Trong cuốn sách cùng tên, Godin đã giải thích: "Bộ tộc là một nhóm người có gắn kết với nhau, gắn kết với một người lãnh đạo và cùng gắn kết với một ý tưởng". Ông nói thêm: "Bạn không thể có một bộ tộc nếu không có một người làm lãnh đạo – và bạn không thể là một người lãnh đạo nếu không có một bộ tộc".

Như tờ *New York Times* đưa tin năm 2009: "Một vài quan điểm kinh doanh trong những năm gần đây đã trở nên phổ biến và cuốn hút như quy tắc mới nổi của 'cải tiến mở'". Liệt kê nhiều đơn vị khác nhau – từ nguồn lực đám đông tới sự thông minh tập thể và sản lượng của những đơn vị ngang hàng – tờ Times đã tập trung vào những kinh nghiệm nổi tiếng của hệ thống hoạt động Linux, trang Wikipedia và Giải Netflix.

Tờ báo đưa ra kết luận: "Mô hình cải tiến mở chỉ thành công khi được thiết kế cẩn thận cho một nhiệm vụ cụ thể và khi sự khích lệ được điều chỉnh để thu hút những cộng tác viên hiệu quả nhất".

Việc quản lý những nhóm như vậy hoàn toàn khác so với các tổ chức phân cấp truyền thống – những tổ chức có cấu trúc hoàn toàn giống với những tòa nhà văn phòng kiên cố nơi họ vẫn làm việc. Các nhà lãnh đạo có mục tiêu rõ ràng – biết đưa ra tầm nhìn, thu hút và định hướng các nguồn lực theo những cách hiệu quả nhất luôn được đánh giá cao.

Sự biến động của Thời đại Thông tin đã tạo ra những mối quan hệ thuộc mọi thể loại và mọi cấp độ. Ngôn ngữ của chúng ta cũng không có đủ từ để gọi tên chính xác những mối quan hệ đó. Những

mối quan hệ liên tục phát triển đó không phải đồng phục chứng tỏ lãnh đạo có khả năng phụng sự hiệu quả hơn, theo nhiều cách hơn.

Vai trò lãnh đạo của chính bạn phát triển như thế nào? Nó đã thay đổi như thế nào theo thời gian? Liệu khả năng phụng sự của bạn có phát triển hơn không? Bạn có đang phụng sự nhiều người theo nhiều cách khác nhau không? Tầm nhìn của bạn về dịch vụ tương lai của mình là gì?

6. Không có một kiểu phong cách lãnh đạo phổ quát nào

Câu hỏi có bao nhiêu phong cách lãnh đạo đã khiến nhiều người tốn không biết bao nhiêu giấy mực. Rất nhiều "chuyên gia" đã cố gắng tách bạch chi tiết trong cách tiếp cận của những nhà lãnh đạo tài ba để lắp ráp thành một khuôn mẫu có thể áp dụng ở khắp mọi nơi.

Ai đó có thể hỏi cuộc săn lùng một phong cách lãnh đạo toàn cầu liệu có bao giờ mang lại kết quả? Cho tới đầu thế kỷ 21 này, câu trả lời vẫn là không.

Một người không cần phải nhìn xa trông rộng cũng có thể xác định được tính nhất thời trong tư duy quản lý. Những năm 90 đã chứng kiến "mốt" lãnh đạo kinh doanh có sức lôi cuốn quần chúng. Jack Welch của tập đoàn General Electric là điển hình cho kiểu lãnh đạo này.

Nhưng gió nhanh chóng đổi chiều. Tai tiếng khiến các công ty dưới sự lãnh đạo của những cá nhân "uy tín" (có tầm ảnh hưởng) như Bernie Ebbers của Worldcom và Dennis Kozlowski của Tyco trở nên điên đảo. Nhiều nhà quan sát giờ lại phản đối những người được gọi là "CEO-siêu-saonhạc- rock".

Jim Collins - tác giả cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* - đưa ra khái niệm lãnh đạo "cấp độ 5". Những lãnh đạo kiểu này có xu hướng "chống-

uy tín". Họ thể hiện "sự khiêm tốn thuần túy". Họ đáng tin cậy, đặc tính có phần lãnh đạm, thản nhiên nhưng cam kết với doanh nghiệp. Chẳng hạn, Collins để ý tới Darwin Smith, CEO lâu năm, người đã đưa Kimberly-Clark trở lại ngoạn mục, vượt xa những công ty có thành tích đáng nể như Hewlett -Packard, General Electric và Coca-Cola.

Smith có tính "hay xấu hổ và nhún nhường". Phong cách của ông hoàn toàn đối lập với những CEO nổi tiếng nhưng kém hiệu quả mà Collins nghiên cứu. Trong danh sách những CEO đó có những lãnh đạo nổi tiếng như "Chainsaw Al" Dunlap của Scott Paper và Lee Iacocca của Chrysler. Collins rút ra kết luận: "Vấn đề mấu chốt là hãy thôi tìm kiếm những đặc điểm bên ngoài và những nhân vật luôn coi mình là trung tâm, thay vào đó, hãy quan tâm tới kết quả".

Phân tích của Collins có chiều hướng "đánh đồng" lãnh đạo có uy tín với những người tự kỷ trung tâm (luôn coi mình là nhất). Ông đã viết "Nhà lãnh đạo từ tốt-đến-vĩ đại không bao giờ muốn lớn hơn những vị anh hùng trong cuộc sống. Họ không bao giờ khao khát được sùng bái, hay trở thành biểu tượng không ai với tới được. Họ, dường như, chỉ là những con người bình thường thầm lặng tạo nên những kết quả phi thường".

Định nghĩa này có thể đúng với những người bạn, những người hàng xóm và những người đồng nghiệp dễ chịu. Nhưng cũng có lúc những đặc điểm quá khổ – kể cả những người trơ trẽn tìm cách để trở thành những vị anh hùng trong cuộc sống – lại thích hợp nhất để đạt được những kết quả phi thường.

Chắc chắn trường hợp đó đúng với Winston Churchill.

Đóng góp phục vụ - điều cuối cùng trong lãnh đạo uy tín – đã thay đổi toàn bộ lịch sử. Khó có thể tranh luận rằng những cá nhân khác là hiệu quả. Churchill thực sự trở thành một tượng đài – đúng như ý định của ông.

Churchill đặc biệt chỉ biết tới mình. Ông đã từng nói với một đồng sự: "Tất nhiên tôi là trên hết. Anh sẽ tới được đâu nếu không tự xem mình là nhất?" Nếu tính cả danh hiệu thời nữ hoàng Victoria

mà ông được phong tặng thì ông khác biệt đến tàn nhẫn so với những người khác.

Sự tự tin của ông nổi tiếng trong lịch sử. Ông từng tưởng tượng ra cảnh ông ở giữa những người khổng lồ. Phản ứng của mọi người trước sự tưởng tượng này của ông đi từ ngạc nhiên tới bối rối. Có người nói cuốn hồi ký về *Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất* của Churchill, *Cuộc khủng hoảng thế giới*, là "cuốn tiểu sử đội lốt câu chuyện lịch sử của nhân loại". Theo ngôn ngữ của thời đại chúng ta hiện nay, nhà tâm thần học Anthony Storr, một nhà quan sát đáng mến, đã đưa ra kết luận niềm tin của Churchill vào định mệnh về sự vĩ đại là một phần của "thế giới nội tâm tạo nên niềm tin".

Ít nhất trong quá trình tái cơ cấu, những đặc tính của Churchill cũng là một phần tạo nên tính hiệu quả. Tiếng tăm ông có được ở nước Anh và lịch sử cùng con người nước này mãnh liệt tới mức ông không hề ý thức mình là hiện thân của họ.

Làm việc với Darwin Smith, hay những lãnh đạo "cấp độ 5" mà Collins nhắc tới, có lẽ sẽ dễ dàng hơn là làm việc với Winston Churchill. Liệu họ có khả năng lãnh đạo được lĩnh hội thấu đáo, khó thay đổi chống lại chế độ Đức quốc xã?

Collins nỗ lực "ép" Churchill vào khuôn mẫu của ông. Ông khẳng định Churchill "hiểu rõ nguy cơ cá tính mạnh mẽ của bản thân và đã bù đắp "hợp lý" cho chúng trong suốt Chiến tranh Thế giới lần thứ hai". Nhiều người từng làm việc với ông phải cười chán nản, đặc biệt là khi họ xuất hiện vào buổi sáng sớm với đôi mắt lờ đờ, mệt mỏi - hậu quả của việc làm việc gần như suốt đêm theo đúng lịch trình không chính thống của Thủ tướng. Rất ít người có suy nghĩ có thể ép văn phòng làm việc thống nhất với mong muốn và nguyện vọng của họ. Trong phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ bắt gặp thêm nhiều ví dụ về tính khí khó chịu, tự coi mình là trung tâm của những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất này.

Khó có thể tưởng tượng được bất cứ vị lãnh đạo "cấp độ " đáng kính nào của Jim Collins có thể dẫn dắt nước Anh từ "tốt đến vĩ đại" trong tháng Năm năm 1940. Chắc chắn, dù có thiện chí tới đâu,

họ cũng chỉ có thể giương mắt đứng nhìn quốc gia này tụt dốc, từ nguy cơ đến lụi tàn.

Chắc chắn Winston Churchill cũng không thể dìu dắt Kimberly-Clark phất lên được.

Phong cách lãnh đạo tốt nhất là phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất trong phụng sự người khác ở bất cứ nơi nào, vào bất cứ lúc nào. Điều tạo nên phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất phải được dàn xếp và quyết định bởi những người được phụng sự. Hiệu quả bắt nguồn từ sự đồng thuận và sự thay đổi sau đó của giá trị, suy nghĩ và hành động trong tầm nhìn xa hơn của người làm lãnh đạo.

Tuy nhiên, vẫn có một số người kiên trì tìm kiếm một cách tiếp cận được cả thế giới công nhận, cách tiếp cận phù hợp với tất cả trong kỷ nguyên mới. Sự theo đuổi đó có thể là tiếng vang vô thức của lối tư duy Thời đại Công nghiệp. Nó phản ánh tầm nhìn từ trên xuống dưới, từ trong ra ngoài. Trong thế kỷ 21, có thể đạt được sự thay đổi, cải tiến, thích nghi và phát triển thông qua vô số thỏa thuận quản lý. Điều lúc đầu tưởng như lộn xộn, khi được xem xét, có thể "rò rỉ" những thử nghiệm tạo nên những thành tích không thể đoán định trước.

Điểm mấu chốt ở đây không phải là một khuôn mẫu lãnh đạo toàn cầu, mà là một hệ thống suy nghĩ có thể ứng dụng để phụng sự trong bất cứ hoàn cảnh nào.

Không có một phong cách lãnh đạo toàn cầu nào. Một phong cách lãnh đạo phụng sự mọi người tốt trong khoảng thời gian này và ở địa điểm này chưa chắc đã phát huy tác dụng trong khoảng thời gian khác và ở một địa điểm khác – kể cả là vẫn phụng sự những người đó. Phương thức lãnh đạo thích hợp là phương thức khiến bạn phụng sự tốt nhất ngay từ đầu. Cách đánh giá từ dưới lên trên, từ ngoài vào trong đòi hỏi phải có sự linh hoạt, tính sáng tạo và khả năng thích nghi tốt.

7. Vai trò lãnh đạo được hội tụ

Trong thế kỷ 20, người ta vẫn cho rằng cơ sở của lãnh đạo là những chuyên gia hoặc những kinh nghiệm đặc trưng cho một tình huống hoặc một ngành công nghiệp cụ thể. Chuyển dịch từ ngành này sang ngành khác là bất thường. Sự luân chuyển giữa các văn phòng chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận hoặc các tập đoàn đặc biệt thu hút sự chú ý.

Trong thế kỷ 21, vì trọng tâm của lãnh đạo hiệu quả chuyển sang định hướng từ dưới lên, từ ngoài vào nên nhiệm vụ của lãnh đạo trong nhiều ngành nghề đã bắt đầu quy tụ lại.

Điều này đã được tiên đoán bởi Peter Drucker. 50 năm trước, ông đã nhận ra những nhà lãnh đạo triển vọng trong kinh doanh có thể học hỏi từ những nhà lãnh đạo tài ba trong cách lĩnh vực khác như chính trị, quân đội.

Từ đó, từ "tầm nhìn" đã trở nên phổ biến. Đại sứ Barbara Barrett - nhà lãnh đạo năng động trong các khu vực tư nhân, nhà nước và phi lợi nhuận - cho rằng hội tụ là kết quả của tính rõ ràng, minh bạch mà cuộc Cách mạng Thông tin đã mang lại.

Phương thức lãnh đạo thế kỷ 21 của thế giới mới mang lại những cơ hội phi thường cho cá nhân và tổ chức phục vụ – và lãnh đạo – theo nhiều cách.

Bill Gates đặc biệt thành công trong vai trò doanh nhân và CEO. Hiện nay, cùng với vợ - đồng nghiệp Melinda, Gates đã trở thành chất xúc tác cho các doanh nghiệp tư nhân - nhà nước ở khắp nơi trên thế giới.

Bono đã sử dụng danh tiếng của mình vào các hoạt động xã hội. Mitt Romney đã hoạt động hiệu quả trong vai trò cố vấn quản lý của một tập đoàn, CEO cho tổ chức phi lợi nhuận và thống đốc của một bang đông dân tại Mỹ. Bill Clinton đã chuyển từ vị trí tổng thống sang mạng xã hội tiên phong kết hợp doanh nghiệp tư nhân và nhà nước với các tổ chức phi chính phủ để đáp ứng nhu cầu của người dân. T. Boone Pickens đã chuyển từ vai trò nhà kinh doanh dầu

huyền thoại sang diễn giả cấp quốc gia về vấn đề độc lập năng lượng thông qua các nguồn lực thay thế.

Frank Blake - vị CEO thông minh và đáng kính của Home Depot - là đại diện cho kỷ nguyên mới. Ông có vốn hiểu biết sâu rộng, từng đảm nhiệm vị trí lãnh đạo cao cấp trong chính phủ, cơ quan luật pháp và doanh nghiệp. Ông là thành viên trong đội Jack Welch ở General Electric. Giảng dạy về lãnh đạo ở Home Depot, Blake thường viện dẫn ví dụ về ba kiểu lãnh đạo khác nhau. Ngoài Welch, Blake còn nêu tên hai vị lãnh đạo khác nổi tiếng với những thành tích bên ngoài khu vực kinh tế tập đoàn: Ronald Reagan và George H.W. Bush.

Trong môi trường mới hiện nay, không có gì là ngạc nhiên khi những người được Jim Collins bình chọn là "doanh nhân của thập kỷ" đều không hoạt động chính trong ngành kinh doanh. Trong lĩnh vực phi lợi nhuận, ông đề cử Wendy Kopp, người sáng lập tổ chức *Teach for America* (Dạy cho người Mỹ). Sản phẩm trí tuệ của Kopp – để những sinh viên vừa mới tốt nghiệp đại học đảm nhận vai trò giáo viên tại những trường công lập có thành tích kém – có tác động rất tích cực. Cách làm của Kopp đã thách thức tính tự mãn như lớp sương mù dày đặc bao trùm các trường công lập của Mỹ. Tổ chức của bà đã "xâm lấn" chính phủ bằng năng lượng, sự sáng tạo của khu vực kinh tế tư nhân và sự nhanh nhạy của tổ chức phi lợi nhuận.

Thừa nhận sự thay đổi này, rất nhiều cá nhân đã định vị lại công việc và nghề nghiệp của mình. Pollster Mark Penn đã nhắc tới sự xuất hiện của "công nhân chính phủ". Thuật ngữ này dùng để chỉ những công nhân và những nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp trực thuộc chính phủ hoặc do chính phủ điều hành. Penn cho biết vào tháng Mười hai năm 2008, có gần 1,6 triệu lao động chuyển từ ngành kinh tế tư nhân sang ngành kinh tế nhà nước.

Một điều khó tránh khỏi là nhiều tổ chức cũng như cá nhân đang vượt rào phục vụ theo những cách hoàn toàn mới.

Google đã có đóng góp đáng kể trong chiến dịch "hút tiền" hiệu quả thông qua Internet của tổng thống Obama. Hiện nay, công ty này đang hỗ trợ cho chính quyền Obama phát triển chính sách công

nghệ. Điều này thể hiện sự thay đổi, nhưng vẫn nhất quán với sứ mệnh chính của công ty và của những chuyên gia chân chính.

Google cũng đang lấn sân sang lĩnh vực không gian năng lượng thay thế. Cùng với rất nhiều công ty khác ở Thung lũng Silicon, Google đang khám phá các mô hình kinh doanh và đầu tư kết hợp thông tin với công nghệ năng lượng.

Intel - "ông lớn" về phần cứng ở Thung lũng Silicon đang mở rộng sang lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Công ty này nhận thấy những tiềm năng từ việc sử dụng công nghệ thông tin để cải thiện dịch vụ chăm sóc sức khỏe tại nhà, thông qua việc giám sát và trao đổi thông tin trực tuyến với các chuyên gia y khoa. Công ty phát triển sang lĩnh vực hoàn toàn mới lạ nên còn khá lúng túng với các quy định của Cục Lương thực và Dược phẩm, cũng như các quy chế và điều lệ của chương trình Medicare và Medica[6].

Tương tự như vậy, hãng General Electric cũng nhận thấy những tiềm năng từ việc chính phủ cho phép lưu trữ hồ sơ điện tử. Zagat's - nổi tiếng với hệ thống đánh giá các nhà hàng dựa trên nhận xét của khách hàng - được chuyển từ khách hàng (người đi ăn) tới bác sĩ. Nó cung cấp hệ thống ng trình chăm sóc đánh giá để hỗ trợ người tiêu dùng trong việc lựa chọn bác sĩ và bệnh viện.

Khi Hiệp hội Quảng cáo Quốc gia bình chọn danh hiệu nhân viên/công ty marketing của năm tại cuộc hội thảo thường niên năm 2008, họ đã bỏ qua những tên tuổi được yêu thích như Apple và Zappos. Thay vào đó, họ lại để ý tới một chính trị gia: Barack Obama. Tại sao không? Chiến dịch tranh cử tổng thống của ông đã biết tận dụng lợi thế của nhiều ngành nghề khác nhau, như quản lý chiến dịch chính trị, thiết kế web và mạng xã hội, tổ chức cộng đồng và hãng sản xuất phim.

Việc này có thể gây ra tình trạng mất phương hướng đối với những người đang tìm kiếm sự an toàn cho bản thân, nhưng lại tạo sự hồ hởi cho những người có quyết tâm phụng sự người khác.

Người ta đã dùng rất nhiều từ để gọi tên ý tưởng mới nổi và khác lạ này. Một số gọi là "chủ nghĩa tư bản bác ái". Một số lại gọi là "chủ

nghĩa tư bản xã hội”. Số khác lại gọi là “hợp tác tư nhân – nhà nước”.

Cuộc đặt tên đó vẫn chưa đi đến hồi kết, bởi lẽ, các dạng biến thể của mạng lưới cá nhân và doanh nghiệp là vô hạn.

Đây là xu hướng đôi bên cùng củng cố. Vì tốc độ thay đổi mang lại cơ hội lãnh đạo bất ngờ nên tính minh bạch trong vai trò lãnh đạo càng được đề cao.

Số đông của các thực thể kinh tế lớn nhất trên thế giới hiện nay là các tập đoàn chứ không phải các doanh nghiệp nhà nước nữa. Điều này, kết hợp với tính minh bạch của Thời đại Thông tin, có nghĩa là số lượng và kỳ vọng của các cổ đông về CEO của các công ty lớn là tập hợp được những người đã trải qua những tình huống tương tự như các chính trị gia và những nhà lãnh đạo chính phủ. Điều này hoàn toàn khác biệt so với trải nghiệm của những nhà tiền nhiệm trước đó – những thể chế phân quyền của các tập đoàn lớn trên nước Mỹ thời kỳ hậu Chiến tranh Thế giới lần thứ hai.

John Mackey - đồng sáng lập, chủ tịch và là CEO mới đây của Whole Foods - đã phải gánh chịu hậu quả của việc thay đổi này năm 2009. Ông viết bài bình luận khái quát cho tờ *Wall Street Jounal*, ủng hộ cách tiếp cận thị trường tự do đối với cải cách chăm sóc sức khỏe.

Một bộ phận không nhỏ khách hàng mục tiêu của Whole Foods đã phản ứng lại. Một số tổ chức chiến dịch tẩy chay. Họ tin rằng Mackey – một người ăn chay, người bảo vệ động vật và nông nghiệp hữu cơ – đang có quan điểm chính trị tự do. Những người chỉ trích cho rằng một vị CEO của một tập đoàn không nên bày tỏ quan điểm chính trị khác với (quan điểm chính trị) của khách hàng.

Lần lượt, những người bên cánh hữu có cái nhìn sai lệch về quan điểm của Mackey đã vui mừng khi phát hiện ra sự cống hiến lâu dài của ông đối với những nguyên tắc thị trường tự do. Một số người bảo thủ kêu gọi “mua chay”[7] - chiến dịch mà những người có suy nghĩ tương tự thể hiện sự đồng tình bằng cách mua nhiều sản phẩm của Whole Foods hơn nữa.

Trong lịch sự đã có tiền lệ kết hợp giữa chức năng và tính minh bạch của (doanh nghiệp) tư nhân và nhà nước. Hơn 200 năm trước, nhà hùng biện Edmund Burke đã chỉ trích công ty British East India là “chính phủ buôn vải”. Giờ không chỉ các tập đoàn mà cả các tổ chức phi chính phủ và các mạng lưới đặc biệt cũng đang được hưởng những đặc quyền trước vốn chỉ dành cho (các doanh nghiệp) nhà nước. Quá trình này đã trải qua hết các giai đoạn, từ sức mạnh kinh tế phi thường, tới sự phổ biến thông tin, tới ảnh hưởng chết người của mạng lưới khủng bố.

Wal-Mart được nhiều người xem là hiệu quả hơn so với Phòng Quản Lý Khẩn Cấp Liên Bang (Federal Emergency Management Agency – FEMA) trong việc phản ứng nhanh sau trận siêu bão Katrina ở New Orleans. Tại nhiều địa phương, với cuộc sống của nhiều người, Wal-Mart đã trở thành một nhân tố – tốt hay xấu phụ thuộc vào quan điểm của bạn – có ảnh hưởng nhiều hơn so với một số văn phòng của chính phủ.

Ngày nay, các công ty có tầm ảnh hưởng hơn nhiều nền kinh tế. Chúng ta là những nước cộng hòa nhỏ. Chúng ta là những động cơ hiệu quả. Nếu các công ty không phải là người chịu trách nhiệm thì là ai? Tại sao không bắt đầu thay đổi ngay từ bây giờ?

—Indra Nooyi, CEO, PepsiCo

Tuy nhiên, FEMA, kỳ vọng của – hay, ít nhất là nhu cầu về – chính phủ cũng đang tăng. Người quen sử dụng ATM ở ngân hàng hay cửa hàng buôn bán bị choáng váng bởi tốc độ thu mua chậm chạp của doanh nghiệp nhà nước. Những tiến bộ về dịch vụ khách hàng trong lĩnh vực kinh tế tư nhân đã khiến cho các bộ máy quan liêu “nổi tiếng” không công bằng của chính phủ, như Dịch vụ Bưu điện Mỹ, khó có thể duy trì trạng thái bình thản được.

Từ góc độ của người được phụng sự, ý nghĩa của việc phân chia giữa nhà nước, tư nhân và phi lợi nhuận đã được giảm bớt đi, việc phân cấp trong các doanh nghiệp cũng có dấu hiệu thuyên giảm.

Trong mọi lĩnh vực, vấn đề chuyên môn hóa ít được trân trọng hơn khi thông tin được phổ biến rộng rãi. Những nhân viên giữ vị trí quan trọng nhất có khuynh hướng biết nhiều về những vấn đề liên quan hơn những người giữ vị trí cao trong tổ chức.

Khi mọi việc là “miễn phí” thì đặc tính khó hiểu (sự đánh giá) được xem như đặc tính quyết định của một nhà lãnh đạo hiệu quả. Giá trị của cái gọi là khả năng sáng tạo và thông minh cảm xúc của “não phải” (được phổ biến nhờ Daniel Pink[8]) càng lúc càng được đánh giá cao.

Khả năng trao quyền cho người khác, để đạt được phong độ tốt nhất, được đề cao – và càng ngày càng được xem là có khả năng ứng dụng rộng khắp toàn cầu. Thời trước, không nên hạn chế hợp tác bởi ranh giới do những mục đích khác nhau tạo ra.

Dịch vụ hiệu quả trong Thời đại Thông tin có thể vượt qua hầm chiến tranh quan liêu và những khía cạnh tự phục vụ, sai chức năng của nó (chẳng hạn như hầm của các tổ chức lớn). Mạng lưới dựa vào web khiến cho mọi thể chế phân quyền – tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận, thậm chí cả chính phủ - đều bị phớt lờ.

Bạn không cần phải mất tới vài năm để tái hiện hệ thống dịch vụ nội bộ phản ánh tốt nhất suy nghĩ của những năm 1880. Bạn không cần phải tìm cách vượt qua những cách quản lý lao động mang tính cực đoan hồi những năm 1930. Bạn cũng không cần thể hiện lòng trung thành vô tận với những quan chức NGO háo hức phô diễn sự vượt trội về tinh thần của họ hồi những năm 1960.

Sử dụng sức mạnh của mạng lưới, bạn có thể lắp ráp những sắp đặt đặc biệt để tương tác với tình huống và cơ hội. Bạn có thể đạt được kết quả bằng cách thay đổi những sắp xếp phân quyền cổ lỗ. Khi chuyện này phổ biến hơn, có lẽ, bản năng sinh tồn của những vị quan chức trong các tổ chức chính phủ và tập đoàn sẽ tự chuyển mình từ vị trí mặc định “phản đối thay đổi” sang “tiên phong thay đổi”.

Kỹ năng cần thiết để có được hệ thống dịch vụ hiệu quả trong thế giới mạng lưới – hợp tác, quản lý thông tin, kỷ luật chéo và giao thoa văn hóa, khả năng gắn kết với những cổ đông đa dạng, phong

phú – đều giống như vậy dù bạn đang làm việc cho một công ty, một tổ chức phi lợi nhuận, cho quân đội hay cho văn phòng chính phủ.

Theo chừng mực nào đó, sự hội tụ này làm tăng khả năng linh hoạt trong sự nghiệp cá nhân. Điều này cũng có nghĩa là những người có thể phụng sự hiệu quả cần phải nắm rõ và sẵn sàng học hỏi về những lĩnh vực khác. Trong thế giới hiện nay, CEO của một tập đoàn không thể chỉ hiểu sơ sài về cách thức hoạt động của các văn phòng chính phủ và các tổ chức phi chính phủ. Lãnh đạo trong các văn phòng chính phủ, các tổ chức phi chính phủ và trong quân đội cần phải có hiểu biết tương ứng về các lĩnh vực khác.

IBM sớm nhận ra và thúc đẩy sự hội tụ này trong văn phòng Dịch vụ tập đoàn sáng tạo. Công ty đã sắp xếp các lãnh đạo tiềm năng làm việc với các tổ chức phi chính phủ, các doanh nhân và các văn phòng chính phủ trong những thị trường mới nổi. McKinsey Quarterly cho biết công ty đã tìm thấy giá trị không chỉ trong các thị trường tiềm năng mới nổi, mà còn trong sự phát triển lãnh đạo – và tác động người đào tạo cam kết với "Big Blue".

Chắc chắn, không phải ai cũng nhận ra tính ứng dụng của những xu hướng này với của họ. Tôi biết có những lãnh đạo đã nhận biết được ý nghĩa của sự hội tụ vai trò lãnh đạo trong những lĩnh vực, tổ chức và tình huống khác – thay vì tự xem vai trò của bản thân như một ngoại lệ đặc biệt. Sau cùng, khi những thay đổi này được áp vào họ, họ cũng sẽ nhận biết được thế giới mới mà chúng ta đã bước vào.

Lãnh đạo hội tụ không đơn giản là lý tưởng, mà là một thực tế. Bạn đã sẵn sàng để nắm bắt những cơ hội mới chưa?

Bạn đã quan sát thấy những vai trò lãnh đạo nào đang hội tụ lại? Những vai trò "phụ" mà bạn sẽ đảm trách đó có gia tăng giá trị cho những giá trị vốn có của bạn theo những cách mới và tốt hơn không?

8. Nhiệm vụ duy nhất của nhà lãnh đạo là tưởng tượng và phát triển tầm nhìn

Có một điểm quen thuộc với lãnh đạo vẫn không thay đổi, đó là: người làm lãnh đạo có nhiệm vụ duy nhất là sáng tạo và phát triển tầm nhìn. Vẫn như trước đây, công việc này đòi hỏi phải có định hướng mang tầm tương lai và thiên về hành động. Điểm mới là cần phải có khả năng thuyết phục để “lôi kéo” cổ đông và đạt được (hoặc duy trì) sự đồng thuận.

Tầm nhìn lãnh đạo là gì? Đó có thể là một cách hiểu mới về một tình huống. Cũng có thể là hệ thống lại những ý tưởng mang tính thực tế vốn đã được chia sẻ rộng rãi, lâu dài. Đó có thể là nắm bắt được những khả năng trong tương lai và nhận thấy những lý do để lạc quan trong những tình huống rối rắm, mơ hồ hiện tại. Mà đó cũng có thể là lấy bản thân làm minh chứng sống truyền cảm hứng cho những người khác, để họ bắt chước và hành động theo.

Tầm nhìn có sức thuyết phục nhất là tầm nhìn được vẽ nên từ khoa học và nghệ thuật. Nó phải đủ rõ ràng và dễ hiểu để có thể “đo, đếm” và giải trình được, nhưng cũng phải đủ linh động, mềm dẻo để có thể khuyến khích và kết hợp với những đóng góp của người khác.

Tầm nhìn có khả năng truyền cảm hứng là tầm nhìn được xây dựng trên nền tảng vững chắc của sự thật (tầm nhìn có tính thực tế) – và đòi hỏi phải có nghệ thuật để có thể đạt đến đỉnh cao. Tạo dựng và phát triển tầm nhìn là công việc đòi hỏi phải thay đổi, phát triển, sáng tạo và thích nghi. Lãnh đạo hiệu quả là phải khuyến khích được các ý tưởng mới, sáng tạo và khuyến khích được các cá nhân có cùng tầm nhìn, kết hợp họ trong cùng một khuôn khổ để có thể biến tầm nhìn thành hành động.

Ngày nay, cùng những mối quan hệ được thắt chặt, mở rộng nhờ Cuộc cách mạng Thông tin, tầm nhìn của người làm lãnh đạo có thể được chỉnh sửa và triển khai thông qua những tương tác đang xảy ra giữa người đó với những người mà người đó sẽ phụng sự. Tương tự như vậy, sứ mệnh nảy sinh từ tầm nhìn cũng liên tục được cập nhật và cải tiến.

Cuối cùng, vai trò của lãnh đạo cá nhân vẫn mang tính quyết định. Không có cách phát triển tầm nhìn nào hữu hiệu hơn việc cá nhân hóa nó. Trong thế giới mới của thế kỷ 21, khả năng phụng sự của bạn có thể bị đánh bại nếu bạn sống theo cách vốn được xem là đối nghịch hoàn toàn với những giá trị bạn thể hiện (ví dụ như Tiger Woods chẳng hạn).

9. Tình yêu là cung bậc cao nhất của mối quan hệ lãnh đạo

Tình yêu là mức độ tình cảm cao nhất trong mối quan hệ giữa con người. Điều này đúng với cả mối quan hệ giữa những người lãnh đạo và những người họ phụng sự.

Hiển nhiên việc sử dụng thuật ngữ "tình yêu" trong trường hợp này lúc đầu có thể gây nên sự lúng túng. Tiếng Anh vốn nổi tiếng với việc "du nhập" nhiều từ và nhiều sắc thái ý nghĩa từ những ngôn ngữ khác. Một điều đáng ngạc nhiên là ở nhiều nơi có sự phân biệt rạch ròi giữa các kiểu yêu khác nhau, nhưng tiếng Anh lại không như vậy.

Thiếu sót về mặt ngôn ngữ này đã để lại những "hậu quả". Chúng ta thiếu từ vựng để có thể miêu tả và định nghĩa những mối quan hệ tích cực, hiệu quả khác nhau. Vì ngôn ngữ của chúng ta thiếu chính xác nên suy nghĩ của chúng ta thiếu rõ ràng.

Hãy nghĩ tới "thứ tình yêu" vượt ra ngoài tình yêu đôi lứa, tình yêu gia đình hay tình yêu tổ quốc. Còn có tình yêu đồng chí. Còn có tình yêu đồng đội trong kinh doanh và thể thao. Còn có tình yêu của khách hàng dành cho công ty, hay tình yêu của công ty dành cho khách hàng. Còn có tình yêu nghề nghiệp, yêu truyền thống. Và tình yêu dành cho những thế hệ tương lai.

Những mối quan hệ này đều có một điểm chung. Ở mức độ cao nhất, người ta không dè dặt phụng sự người khác.

Ý nghĩa của tình yêu trong hành động là phục vụ; cao nhất của phục vụ là hi sinh. Những khát khao, mong muốn của chính bạn,

thậm chí cả cuộc đời bạn là vì người khác; làm được như vậy mới có thể hình thành nên những đặc tính tốt khác. Điều đó có thể bắt đầu từ những việc tốt nho nhỏ, đơn giản như quan tâm tới suy nghĩ, cảm xúc của người khác. Nó có thể đạt tới mức độ cao nhất là dũng khí tinh thần. Chẳng phải tự nhiên mà từ "dũng khí" có nguồn gốc từ từ tiếng Pháp có nghĩa là "trái tim". Lão Tử đã từng nói: "Được ai đó yêu chân thành, mãnh liệt có thể mang lại cho bạn sức mạnh; yêu ai đó chân thành, mãnh liệt có thể mang lại cho bạn dũng khí".

Một số hiểu sai tác dụng mà tình yêu đem lại. Trong kinh doanh, người ta có thể nói "khách hàng luôn luôn đúng". Trong chính trị, người ta có thể nói "cử tri luôn luôn đúng".

Những quan điểm này hoàn toàn sai lầm. Câu nói của nhà viết tiểu luận người Anh, G.K. Chesterton: "Nước tôi đúng hoặc sai", là điều mà không một người yêu nước nào nghĩ sẽ nói ra. Nói thế chẳng khác nào nói: "Mẹ tôi, say hoặc tỉnh".

Một trong những bằng chứng hùng hồn nhất của tình yêu là mạo hiểm một mối quan hệ có giá trị bằng cách hành động theo cách mà bạn tin là cần thiết cho lợi ích của người mà bạn đang phụng sự - kể cả việc đi ngược lại những mong ước họ đã bày tỏ.

Người nhát gan không có khả năng thể hiện tình yêu; tình yêu là đặc lợi của lòng dũng cảm.

—Mahatma Gandhi

Phụng sự là biểu hiện của tình yêu ở mức độ chuyển hóa cao nhất.

—Rev. Richard Maraj, Unity Church

---

10. Tính cách là lợi thế cạnh tranh

Nhiều người cho rằng có sự mâu thuẫn – hoặc ít nhất là sự phân chia ranh giới – giữa đạo đức và thành công trong kinh doanh. Một

số người có nhận định tương tự về tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ. Dù biết dù không, họ cũng chấp nhận giả thuyết của Machiavelli: người dù có tốt đến đâu, nhưng nếu vì những mục tiêu giá trị cũng sẵn sàng và có thể bằng mọi cách để đạt được mục tiêu.

Nhiều người xem “đạo đức trong kinh doanh” nằm cùng danh mục với “tình báo quân sự”. Nó là sự mâu thuẫn về mặt thuật ngữ, hoặc ít nhất cũng là cách nói giảm ám chỉ cái gì khác với quy phạm.

Tất nhiên có rất nhiều người “vật lộn” để hành động một cách có đạo đức đã thất bại trong sự nghiệp kinh doanh. Họ thường không biết họ đang phục vụ ai, ngoài bản thân họ.

Họ có thể làm việc trong những doanh nghiệp lớn tách biệt hoàn toàn với khách hàng của mình. Có lẽ họ chỉ nhận thấy một sợi chỉ mỏng manh liên kết công việc của họ với sản phẩm cuối cùng. Có lẽ họ quá bận rộn với việc phục vụ “ông chủ” mà quên mất khách hàng của mình. Có lẽ họ phục vụ với tư cách đại diện, tư cách khiến họ thường xuyên phải ủng hộ những vấn đề đối lập với giá trị cá nhân của họ. Có lẽ sự nghiệp của họ chỉ là một bài tập để hoàn thiện bản thân.

Trong quá khứ, những phân cách đạo đức này được xem là hợp lý, thậm chí là cần thiết cho “thành công”. Nhiều người (không nghi ngờ) cho rằng để thành công trong kinh doanh, cần phải đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích của người khác. Thế nên mới có chuyện lời kêu gọi “phục vụ” được xem như cái gì đó phương hại, thậm chí là đối nghịch với kinh doanh. Một số người nói họ rời doanh nghiệp tư nhân để “trả lại”. Hàm ý ở đây là họ đang hành động một cách ích kỷ chứ không phải đang phục vụ, vì họ đã đạt được thành công tài chính.

Rất nhiều vụ tai tiếng và sự thất bại về lãnh đạo trong những năm gần đây đã phản ánh quan điểm cho rằng bạn có thể phân chia cuộc sống của mình. Bạn có thể chọn cách không luân thường đạo lý và tư lợi cho bản thân trong kinh doanh – nhưng tử tế với gia đình, cộng đồng của bạn. Hoặc bạn cũng có thể chọn luân thường đạo lý và hiệu quả trong giao dịch kinh doanh – nhưng hiểm ác trong các mối quan hệ cá nhân.

Như chúng ta đều đã được nhắc nhở trong những năm gần đây, vẫn có chút sự thật đằng sau những hình mẫu lãnh đạo giàu có, mưu mẹo của Hollywood.

Và... đang trong thời kỳ chuyển tiếp. Tính cách đang dần trở thành lợi thế cạnh tranh.

Trong thế kỷ 21, với cá nhân và tổ chức, tính cách đang trở thành vấn đề nổi cộm. CEO của LRN, Dov Seman, nói với Thomas Friedman:

Trong thế giới được kết nối, các quốc gia, các chính phủ và các công ty đều có tính cách, và tính cách của họ - họ làm điều họ làm như thế nào, họ giữ lời hứa ra sao, họ đưa ra quyết định như thế nào, chuyện nội bộ thực sự diễn ra như thế nào, họ gắn kết và hợp tác ra sao, họ tạo dựng niềm tin bằng cách nào, họ tương tác với khách hàng, với môi trường và với cộng đồng nơi họ hoạt động như thế nào – chính là số phận của họ.

Seman trình bày chi tiết quan điểm của mình trong bài luận *Điều gì tiếp theo?* được Jane Birmingham biên tập. Nhận thức được sự thay đổi cơ bản bao trùm trong xã hội dựa trên mối quan hệ, Seman nhìn thấy "một cơ hội hiếm hoi, *cơ hội chiến thắng trong cuộc cạnh tranh"*.

Những người khác cũng có suy nghĩ giống như vậy. Những giá trị tiên tiến (được) chia sẻ lại tạo ra giá trị. Khi Google tuyên bố khẩu hiệu do nhân viên tạo nên "Đừng độc ác", nó đang hoạt động theo cách thực tế nhất, tập trung vào điểm mấu chốt. Theo phong cách tương tự, Rapleaf - công ty thông tin nhân sự có trụ sở ở San Francisco - cũng tuyên bố "Đạo đức mang lại nhiều lợi nhuận hơn!"

Trong thế giới được kết nối của thế kỷ 21, những giá trị được chia sẻ lại tạo nên giá trị.

Thế giới có sự gắn kết đang thay đổi cuộc chơi. Công nghệ biến mọi thứ thành điều có thể, sự việc đang được biến thành những việc cấp bách.

Các CEO của các tập đoàn và những lãnh đạo ở vị trí cao phải đối mặt với những thực tế mới. Họ có thể bị gọi bất cứ lúc nào, 24/7. Những bức thư điện tử không mấy quan trọng hay những lời nhận xét vớ vẩn của họ có thể được hàng triệu người xem xét.

Công nghệ đã mở toang tấm rèm, phơi bày toàn bộ những mối quan hệ của vô số cổ đông. Cả cá nhân và tổ chức đều thấy vùng riêng tư của mình bị thu hẹp lại đáng kể. Cựu CEO của Home Box Office lần đầu tiên nhận ra điều này vào năm 2007. Kết quả lời buộc tội bạo lực với bạn gái đã khiến ông phải nộp phạt. Tương tự, vị CEO mới đây của Red Cross đã bị sa thải vì vụ lùm xùm quan hệ ngoài luồng với nhân viên cấp dưới.

Vùng riêng tư của người này có thể là vùng trách nhiệm giải trình của người kia.

Chỉ vài năm trước, liệu những CEO vừa kể có bị mất chức không nếu, giả sử, họ được xem là hiệu quả? Trong con mắt nhiều người thuộc thế hệ trước, những hiểu biết xa xưa về ranh giới giữa đời sống riêng và đời sống chung đang bị phá vỡ.

CEO của Google - Eric Schmt - đã từng nói ông trùm làng giải trí "Johnny Carson hút thuốc - và trong suốt 30 năm, chưa có ai chụp được bức hình ông đang hút thuốc. Nhưng ngày nay, điều đó là không thể".

Schmt còn kết luận: "Cũng đúng khi nói không có anh hùng. Anh hùng có nghĩa là phải để cho người ta nhìn thấy mình trong "điều kiện ánh sáng" tốt nhất. Tôi không nghĩ như vậy là tốt. Tổng thống Barack Obama như thế nào hồi còn học tiểu học? "A, đây rồi, có một bức hình chụp ông ta đang ngoáy mũi. Chao ôi, ông ta chẳng còn là vị anh hùng được nữa".

Đó là một khả năng. Không phải là duy nhất.

"Anh hùng" của Schmt là cấu trúc một chiều, dễ vỡ.

Có một khả năng khác là người ta sẽ nhận ra quá nhiều điều để ngưỡng mộ và học hỏi từ những hình mẫu lý tưởng – những người

phụng sự theo nhiều cách khác nhau, với sự kết hợp của nhiều khía cạnh trong cuộc sống của họ. Trong bối cảnh thích hợp, ngay cả những lỗi lầm và yếu kém nghiêm trọng cũng có thể gia tăng giá trị. (Ví dụ, trường hợp của thủ tướng Anh Churchill Winston)

Những thế hệ trẻ, những người chống lại lối sống và làm việc mờ nhạt, đang thúc đẩy nó. Những người sống giữa hai thiên niên kỷ (Millennials) – sinh vào những năm 1980, xuất hiện vào thời đầu thế kỷ 21 – đã sống cả đời trong nền văn hóa kỹ thuật số. Những quy ước Thời đại Thông tin lép vế so với Thời kỳ bùng nổ dân số là một phần của cái mà mọi người vẫn coi là “bình thường”.

Nhiều người sống giữa hai thiên niên kỷ gia nhập vào lực lượng lao động với kỳ vọng sự nghiệp của họ sẽ chịu ảnh hưởng từ đời sống và giá trị cá nhân của họ. Đó có thể là dấu hiệu tốt cho thấy quan điểm về cuộc sống và công việc của họ sẽ được kết hợp tốt hơn so với những thế hệ liền trước đó.

Có vẻ trường Quản lý toàn cầu Thunderbird đã có cái nhìn thoáng qua về tương lai. Năm 2004, Hiệu trưởng Ángel Cabrera đã yêu cầu sinh viên trong trường thảo ra một lời tuyên thệ, cam kết phát triển những nguyên tắc đạo đức của bản thân trong sự nghiệp sau này.

Ban đầu, một số nhà quan sát cho rằng bài tập này quá đa sầu đa cảm. Nhưng giờ... không hẳn vậy. Sau vụ rò rỉ phóng xạ năm 2007-2008, không ai có thể phớt lờ những thất bại kinh khủng về lãnh đạo trong kinh doanh, tài chính và chính phủ. Rất nhiều trong số những tội đồ khét tiếng được “đào tạo” tại những trường đại học và những tập đoàn hàng đầu.

Lời thề được thực hiện. Bảng tin trường Kinh doanh Harvard tháng Chín năm 2009 đăng tin “Cuối tháng Bảy, hơn 450 thạc sỹ ngành quản trị kinh doanh mới ra trường của trường Kinh doanh Harvard và gần 1.000 cử nhân mới tốt nghiệp của các trường kinh doanh khác đã cùng tuyên thệ, rất nhiều trong số đó tuyên bố lời thề thông qua Internet”. Tại trang web mbaoath.org, người ta vẫn đang nỗ lực lan truyền lời thề này.

Lời thề MBA (thạc sỹ quản trị kinh doanh) có thể là một dấu hiệu, mà cũng có thể là điều gì đó lớn hơn.

Thời đại Công nghiệp, bao gồm cả thế kỷ 20, được đánh dấu bằng ranh giới rõ ràng tách biệt công việc với cuộc sống. Sigmund Freud rõ ràng đã chấp nhận điều đó trong câu đúc kết hay được trích dẫn của ông: "Tình yêu và công việc... Công việc và tình yêu, tất cả chỉ có thế".

Trong thế kỷ 21, tình yêu và công việc đang "xích lại" gần nhau.

Quan hệ lãnh đạo sâu sắc hơn, được thắt chặt hơn bao gồm những tuyên bố sâu sắc hơn, bao quát hơn về cuộc sống của người làm lãnh đạo. Nếu quan tâm cuối cùng của bạn là phụng sự, cuộc sống và công việc của bạn có thể hòa làm một. Bạn có thể đạt được sự viên mãn.

Phụng sự là then chốt của lãnh đạo – và tính cách là chìa khóa của phụng sự.

Có lẽ rốt cuộc Tom Peters đã đúng. Nhiệm vụ và công việc của lãnh đạo cũng mới mẻ như máy tính khi nó mới ra đời. Tuy nhiên, những nguyên tắc ngầm định của lãnh đạo hiệu quả thế kỷ 21 lại có thể quen thuộc với những tổ tiên xa xưa của chúng ta. Thực tế, những nguyên tắc đó có thể quen thuộc với họ hơn là với những nhà tiền nhiệm trong thế kỷ 20.

Lãnh đạo thế kỷ 21 khác hoàn toàn. Hành động có đạo đức tạo nên giá trị bền vững. Phụng sự để dẫn đầu. Xin đợi một phút! – Văn phòng của tôi cũng giống như Văn phòng!

Xu thế mới nổi của lãnh đạo thế kỷ 21 đã đủ rõ ràng. Nhiều người thể hiện sự thất vọng khi môi trường kinh doanh của họ vẫn "duy trì" theo những cách cũ.

Điều này hoàn toàn đúng. Những thay đổi này đang diễn ra. Chúng "chạm" tới nhiều lĩnh vực doanh nghiệp khác nhau, thậm chí

là nhiều bộ phận khác nhau của các doanh nghiệp, theo nhiều cách khác nhau, vào nhiều thời điểm khác nhau.

Bạn có thể làm việc cho một “ông chủ” cá nhân hóa mọi hoạt động, người khiến bạn nhớ tới nhân vật trong hàng loạt phim truyền hình *The Office* do Steve Carrell thủ vai.

Tổ chức và cá nhân là điển hình cho các mặt của lãnh đạo thế kỷ 21 trong cuốn sách này cũng thi thoảng thất bại.

CEO của Apple, Steve Jobs, là hình mẫu lãnh đạo thế kỷ 21 lý tưởng xét trên nhiều phương diện. Tuy nhiên, ông không có “sẵn” sức khỏe – điều quan trọng với rất nhiều, rất nhiều người mà ông phụng sự. Apple không đáp ứng được những tiêu chuẩn cao nhất khi đối phó với quyền được chọn cổ phiếu dành cho những nhà lãnh đạo chủ chốt. Cũng như vậy, công ty này còn bị chỉ trích vì không minh bạch, không được tiên tiến về vấn đề bền vững như kế hoạch marketing mà họ công bố.

Barack Obama là người đi tiên phong trong chiến dịch tranh cử tổng thống thế kỷ 21. Tuy nhiên, chính quyền của ông cũng mặc định chọn cách tiếp cận rất truyền thống, quen thuộc đến mức đáng tiếc và vẫn giống như cách tiếp cận thông thường của các chính khách để lãnh đạo đất nước.

Starbucks tiếp tục đột phá như một doanh nghiệp tiêu biểu của thế kỷ 21. Tuy nhiên, dưới áp lực của tình trạng suy thoái, những nhà phê bình cho rằng công ty này đang đánh mất những giá trị tự nhận vì cách đối xử với những nhân viên có thâm niên.

Bất cứ cá nhân, doanh nghiệp nào thừa nhận nguy cơ của lãnh đạo đều vấp phải sự chỉ trích. Một số là công bằng, một số không. Giống như lời đáp trả của Bob Dylan về việc anh bị “tấn công” thái quá khi quyết định chuyển từ ghi-ta thường sang ghi-ta điện: “Khi người ta có dao và dĩa, nhưng lại chẳng có gì trên đĩa, người ta buộc phải cắt một cái gì đó”.

Điểm đặc biệt – và khác biệt – ngày nay là khi lãnh đạo vượt ra khỏi những tiêu chuẩn đạo đức, họ có thể soi rọi một khoảng không, nơi mà

những đối thủ cạnh tranh có thể giành được lợi thế. Làm điều đúng đắn đang trở thành một lợi thế bổ sung. Quyết định tự phục vụ có thể đẩy những lợi ích ngắn hạn vào những thương vụ bị tách biệt – nhưng nó cũng có thể mang lại những cơ hội phụng sự hiệu quả hơn cho những người khác trong thế giới dựa trên quan hệ của chúng ta.

Khi lãnh đạo vượt ra khỏi những tiêu chuẩn đạo đức, họ có thể soi rọi một khoảng không, nơi mà những đối thủ cạnh tranh có thể giành được lợi thế. Làm điều đúng đắn đang trở thành một lợi thế bổ sung.

Vừa tìm hiểu tại sao lãnh đạo thế kỷ 21 khác biệt, giờ chúng ta cùng chuyển sang tìm hiểu làm thế nào chúng ta có thể đạt được biểu hiện phi thường – từ bản thân và người khác – để thành công trong thế giới mới này?

Câu hỏi đầu tiên, phổ biến nhất là: *Bạn đang phụng sự ai?* Đây là vấn đề trọng tâm của chương tiếp theo.

Tóm lược: Định nghĩa & 10 nguyên tắc của lãnh đạo thế kỷ 21

Lãnh đạo thế kỷ 21 là người có thể truyền cảm hứng cho người khác để họ có thể thay đổi suy nghĩ và hành động, với sự hỗ trợ của một tầm nhìn có khả năng trao quyền.

1. Ai cũng có thể lãnh đạo, vì ai cũng có thể phục vụ.
2. Nguồn lực giá trị nhất của bất cứ doanh nghiệp nào cũng là con người của doanh nghiệp ấy.
3. Chúng ta đang trong thời kỳ chuyển tiếp từ thế giới dựa trên giao dịch sang thế giới dựa trên quan hệ.
4. Lãnh đạo là mối quan hệ giữa những người lớn đồng thuận, được trao quyền.
5. Lãnh đạo là mối quan hệ năng động.
6. Không có một kiểu lãnh đạo phổ quát nào.
7. Vai trò lãnh đạo được hội tụ.

8. Nhiệm vụ duy nhất của người làm lãnh đạo là tưởng tượng và phát triển tầm nhìn.
9. Tình yêu là cấp độ cao nhất của quan hệ lãnh đạo.
10. Tính cách là lợi thế cạnh tranh.

Thế kỷ 20	**Thế kỷ 21**
Lãnh đạo	Phụng sự
Giao dịch	Quan hệ
Từ trong ra	Từ ngoài vào
Từ trên xuống	Từ dưới lên
Ông chủ tới nhân viên	Lãnh đạo tới lãnh đạo
Giám sát	Trao quyền
Tập trung	Bài-tập trung
Thông tin	Đánh giá
Giá trị nguồn lực tự nhiên, Sản phẩm	Giá trị con người
Thành tích cá nhân	Sự hợp tác
Giá trị hữu hình	Giá trị vô hình
Bằng cấp	Học cả đời
Định lượng	Kỹ năng mềm
Đồng nhất	Trực giác
Đầu vào	Đầu ra
Quản lý thời gian	Quản lý giá trị
An toàn	Thích nghi
Chuyên gia	Người có kiến thức uyên bác
Trách nhiệm không rõ ràng	Giá trị chưa khám phá
Người chuyên quyền/Quản lý vi mô	Huấn luyện viên/người chỉ huy
Người nghiện việc	Cuộc sống đầy đủ
Nam giới/Gia trưởng	Nữ giới/Hình mẫu tổng thể
Gạch-và-vữa	Thực sự
Sơ đồ tổ chức	Sợi dây thông tin được số hóa
Nói	Nghe
Thể chế	Mạng lưới
Quốc gia Toàn	cầu/Địa phương

Tham khảo ý kiến cấp trên	Tìm kiếm sự đồng thuận
Một vài phong cách lãnh đạo	Vô số phong cách lãnh đạo
Nghỉ hưu	Sắp xếp lại
Thất bại	Bàn đạp/Đá lót đường
Nhà chức trách	Kẻ nổi loạn
Trả lời và xác nhận	Câu hỏi
Phát sóng rộng rãi và thông báo	Phát sóng hạn chế và tham dự
Nhân viên	Thành viên nhóm
Tách biệt công việc – cuộc sống	Kết hợp công việc – cuộc sống
Con đường sự nghiệp	Con đường cuộc sống
Phụng sự/Lãnh đạo có đạo đức	Lãnh đạo

Chuẩn bị để phục vụ

-Bạn đã quan sát và trải qua sự thay đổi nào về lãnh đạo trong thế kỷ 21?

-Từ trải nghiệm của bản thân, bạn nghĩ ai là người lãnh đạo hiệu quả nhất mà bạn từng biết? Tại sao? Ai là người kém hiệu quả nhất? Tại sao?

-Bạn phát triển cách tiếp cận cá nhân như thế nào để đối phó được với những thách thức lãnh đạo trong thế kỷ 21? Điểm mạnh của bạn là gì? Bạn tập trung cải thiện lĩnh vực nào? Cần phải loại bỏ những gì?

-Bạn nhìn nhận những khu vực khác nhau – khu vực nhà nước, tư nhân, phi lợi nhuận – can dự như thế nào vào môi trường mới? Phạm vi công việc của bạn thay đổi như thế nào? Bạn làm thế nào để thích nghi, đạt được những nhu cầu mới?

-Bạn có nhận ra cơ hội phụng sự/phục vụ - và lãnh đạo – trong thế giới mới nổi của lãnh đạo thế kỷ 21 không? Cái gì khác? Cái gì giống? Làm thế nào bạn có thể hướng dẫn các bạn trẻ biết lập kế hoạch cho sự nghiệp và cuộc sống của họ? Bạn có áp dụng điều tương tự cho cuộc sống và sự nghiệp của bạn không? *Bạn* đang phụng sự ai?

2
Bạn đang phục sự ai ?

Bạn có thể là một doanh nhân, hoặc một tên trộm "tay nghề cao", người ta có thể gọi bạn là Tiến sỹ hay Sếp nhưng bạn sẽ phải phụng sự ai đó, đúng vậy, bạn sẽ phải phụng sự ai đó.

—BOB DYLAN

(Hôm nay) hãy chọn cho mình một người để bạn phụng sự.

—JOSHUA

Mỗi một thời khắc của mỗi một giờ trong mỗi một ngày trong cuộc đời bạn, bạn đều phụng sự một ai đó.

Bạn phụng sự một ai đó khi bạn đi làm vào buổi sáng. Khi bạn quyết định mặc bộ quần áo nào. Khi bạn chọn ăn thức ăn gì. Khi bạn giao tiếp. Khi bạn quyết định có nên rèn luyện cơ thể và rèn luyện như thế nào. Khi bạn tương tác với đồng nghiệp. Khi bạn tiếp xúc với khách hàng. Khi bạn kiểm tra thư điện tử hoặc vào mạng. Khi bạn vô tình chạm trán ai đó. Khi bạn chọn bạn (để chơi). Khi bạn nghĩ về những khoản đầu tư của mình. Khi bạn thanh toán hóa đơn. Khi bạn quyết định sử dụng những khoảnh khắc yên tĩnh hiếm hoi trong một ngày dày đặc lịch làm việc như thế nào. Khi bạn lập kế hoạch cho tương lai – quyết định bắt đầu và bắt đầu thực hiện như thế nào.

Trong những việc lớn mà bạn xem trọng, trong những việc nhỏ bạn chẳng mấy để tâm đến, bạn luôn phục vụ ai đó. Có thể là gia đình; ông chủ; có thể là cộng đồng; có thể là Chúa của bạn.

Hoặc, khi bạn với chiếc bánh kem thon dài có sô-cô-la ở đầu, đơn giản là bạn đang phục vụ bản thân.

Một trong những điều quan trọng nhất bạn có thể làm để thay đổi cương vị lãnh đạo – và cuộc sống – của bạn là liên tục, phút này qua phút khác, giờ này qua giờ khác, ngày này qua ngày khác, đặt ra câu hỏi này: *Bạn đang phục vụ ai?*

Bốn Câu Hỏi được áp dụng như nhau dù bạn đang phân tích khả năng lãnh đạo của bản thân, hay của cá nhân khác, nhóm người khác hay tổ chức khác. Chúng được áp dụng như nhau cho tất cả mọi người, cho CEO hay cho thực tập sinh, cho tập đoàn hay cho đơn vị quân sự, cho tổ chức phi lợi nhuận hay cho văn phòng chính phủ.

Chương này sẽ giúp bạn áp dụng Bốn Câu Hỏi để phát triển khả năng lãnh đạo độc nhất của chính mình.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Trả lời đúng câu hỏi này là bước đầu tiên không thể thiếu để trở thành nhà lãnh đạo có khả năng chuyển hóa, phi thường.

> **Khi quan tâm cuối cùng của bạn là những người bạn đang phục vụ, điểm lợi thế của bạn cần phải *từ ngoài vào*, chứ không phải từ trong ra.**

Cần phải có kinh nghiệm, có kỷ luật, biết lo xa và khiêm nhường mới có thể áp dụng được câu hỏi này một cách hiệu quả.

Chúng ta ai đều biết rằng các cá nhân chỉ có thể tiếp cận được khả năng vô tận tiềm ẩn bên trong mình bằng cách phục vụ người khác.

Hãy nghĩ tới tình huống đã xảy ra không chỉ một lần, với không chỉ một người mẹ, đó là khi đứa trẻ bị ô tô chèn qua. Người mẹ đột nhiên có thể nâng được vài tấn kim loại để cứu con mình.

Nếu chỉ một ngày trước ngày hôm đó, có ai bảo người mẹ đó nâng một chiếc máy cắt cỏ thôi, người mẹ cũng có thể cười nhạo ý tưởng kỳ cục của người đó. Thế nhưng, đến lúc cần, quan tâm mãnh liệt là phải cứu được con đã giúp người mẹ vượt qua được định kiến của chính bản thân mình.

Điều tương tự cũng xảy ra với những binh lính bị thương, bị bỏ mặc cho chết ở chiến trường, hay thủy thủ trôi dạt trên biển. Những người phải đối mặt với thử thách cam go như vậy thường dồn mọi sức lực để giành giật lại sự sống – thường là vì quyết tâm không gì đánh bại được, đó là được nhìn thấy người bạn đời hoặc con cái họ.

Điểm chung của rất nhiều người được nhận Huân Chương Danh dự và những anh hùng (thời chiến) là cuộc tấn công cam go, không ngừng nghỉ để bảo vệ những đồng đội cùng chiến tuyến, cùng gắn kết với họ. Họ dễ dàng vượt qua rất nhiều chuyện tưởng chừng như không thể vượt qua được – kể cả cái chết – để phục vụ những đồng chí của mình.

Không biết bao nhiêu lần, khi bạn đi tìm căn nguyên của những biểu hiện phi thường, bạn sẽ thấy nó bắt nguồn từ cam kết phục vụ.

Bộ phim cổ điển *Chariot of Fire* kể lại câu chuyện của hai chàng trai đua tranh giành chức vô địch điền kinh trong Thế vận hội Olympic năm 1924. Harold Abraham được truyền cảm hứng một phần để được chấp nhận là một người Do Thái trong môi trường chống lại người Do Thái ở Anh hồi đầu thế kỷ 20. Eric Ldell đã cố gắng để vượt qua sự cấm cản tham vọng thể thao của anh từ những nhà chức trách – những người cho rằng như thế (việc cho anh thi đấu) là đi ngược lại giáo lý của nhà thờ. Ldell có đức tin là anh có thể phụng sự Chúa – và đất nước của anh – tốt nhất bằng cách sử dụng và phát triển tài năng thể thao của mình.

Nghĩ lại kinh nghiệm của cá nhân bạn, khi có biểu hiện và thành tích tốt nhất bạn đang phục vụ ai? Bạn có được truyền cảm hứng để phục vụ ai đó, mục đích nào đó hay một lý tưởng nào đó? Giờ biểu hiện của bạn có còn

được như vậy không? Nếu không thì tại sao? Bạn có định làm như vậy trong tương lai không? Bạn định bước những bước vững chắc nào? Bạn có quan sát những người có cùng mức độ thể hiện như vậy không? Bạn học được gì từ những người đó?

Người ta chỉ đạt được những điều phi thường khi họ cam kết phụng sự. Với một số người, đó có thể khi họ được là một phần của chiến dịch chính trị lý tưởng nhằm thay đổi thành phố hay đất nước họ. Với nhiều người, đó có thể là khi họ tạo nên một sản phẩm mới giúp mọi người có cuộc sống tốt đẹp hơn. Với những người khác, đó có thể là khi họ đảm bảo được vấn đề tài chính cho gia đình. Với một số người, đó có thể là khi họ vượt qua được nỗi sợ kéo dài để phụng sự hiệu quả - chẳng hạn như lo lắng không thể nói trước đám đông. Với số khác, đó có thể là khi họ mạo hiểm mạng sống trong chiến tranh hoặc các thảm họa khác. Và với nhiều người, đó có thể là khi họ quan tâm, chăm sóc người thân đau ốm.

Thành tích tạo nên lãnh đạo

Việc tập trung vào phụng sự có thể biến sự thể hiện tốt đẹp của cá nhân thành khả năng lãnh đạo.

Ví dụ điển hình của một thành tích có thể tạo nên một khía cạnh năng động, quyền lực của lãnh đạo. Ảnh hưởng của nó có thể vượt ra ngoài sức tưởng tượng của bạn. Có bao nhiêu thế hệ trẻ được truyền cảm hứng từ Harold Abraham và Eric Ldell? Vòng ảnh hưởng của họ vượt ra ngoài phạm vi môn điền kinh, vượt ra ngoài nước Anh và vượt ra ngoài những năm 1920.

Đôi khi, một thành tích có thể truyền cảm hứng cho người khác chỉ đơn giản vì sự hiện diện của nó. Suốt nhiều thập kỷ, những vận động viên điền kinh trên khắp thế giới không thể vượt qua được kỷ lục bốn phút một dặm. Kể từ khi Roger Bannister đạt được thành tích đó năm 1954, rất nhiều người đã cố gắng nối gót anh.

Dara Torres đã lập được kỷ lục tương tự trong Thế vận hội Olympics năm 2008. Ở tuổi 41, lại vừa sinh nở, cô đã giành được huy chương bạc trong môn thi chạy 50m tự do. Cô chỉ về sau người giành huy chương vàng đúng 1/100 giây. Thành tích của cô đã truyền cảm hứng cho nhiều người.

Năm 2009, thành tích đáng kinh ngạc của tay golf ở thời kỳ cuối sự nghiệp Tom Watson đã khiến Thomas Friedman hóm hỉnh nhận xét “59 mà như mới 30”. Như Theodore Roosevelt đã quan sát, không gì tạo sức mạnh hơn hình mẫu. Kiểu lãnh đạo này không bị định nghĩa hay giới hạn bởi vị trí của bất kỳ ai trong xã hội hay trong công ty, tổ chức.

Rosa Parks đã thổi bùng phong trào dân quyền năm1955, khiến vùng Montgomery, Alabama huyền thoại tẩy chay xe buýt. Cô đã không chịu nhường chỗ cho một người khách da trắng (Theo luật phân biệt chủng tộc thời bấy giờ, khi đi xe buýt, người da đen phải nhường ghế cho người da trắng). Parks bị bắt và bị kết án gây rối trật tự nơi công cộng. Tấm gương về lòng dũng cảm của cô đã góp phần tạo nên hành động của một người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn. Cô – cũng như những nhà cầm quyền mà cô đã thách thức – ý thức rất rõ rằng cô đang phụng sự người Mỹ gốc Phi nói chung, chứ không phải chỉ vì bản thân cô.

Rosa Parks nổi lên như một nhà lãnh đạo mà tấm gương của cô sẽ còn tiếp tục truyền cảm hứng cho nhiều thập kỷ sau thời khắc anh hùng đó. Ngược lại, sẽ không có ai ngoài những giáo sư sử học nhớ đến “những người quan trọng” chiếm giữ những vị trí quyền lực trong ngành giao thông phân biệt đối xử với hành khách. Ngày nay, gần như chẳng ai có thể nói cho bạn biết ai là người đứng đầu ngành giao thông thời bấy giờ, ai là thị trưởng của thành phố Birmingham[1], hay ai là thống đốc bang Alabama. Nhiều người còn khó có thể nhớ ra ai là tổng thống nước Mỹ khi ấy.

Không còn ai nhớ tới biểu tượng của vị thế và quyền lực của thời đại đó. Nhưng chúng ta ai cũng nhớ Rosa Parks.

Mỗi trường hợp lãnh đạo lại hiệu quả theo một cách riêng

Tổ chức hay cá nhân có biểu hiện tô´t ổn định, nhâ´t quán, theo định nghĩa, là tổ chức phụng sự người khác hiệu quả.

Điê`u này đúng với Microsoft và Coca-cola, đúng với Girl Scouts và Special Forces, đúng với Thư viện thành phô´ New York, đúng với Nhà thờ Pha Lê ở Garden Grove, California, đúng với Warren Buff et và đúng với Oprah Winfrey.

Trường hợp nào cũng có sự tập trung kiên định vào những người được phụng sự. Cách tiê´p cận lãnh đạo, theo một chừng mực nào đó, cũng tương tự như vậy. Cách thức khác nhau, phụng sự vô sô´ người theo vô sô´ cách khác nhau.

Đây là điê`u được nhiê`u người kỳ vọng khi lãnh đạo theo phong cách từ ngoài vào chứ không phải từ trong ra.

Phong cách lãnh đạo hiệu quả cũng nhiê`u như những tình huô´ng bạn có thể phụng sự vậy. Nguyên tă´c là nhâ´t quán và có thể áp dụng được trên diện rộng; những điê`u áp dụng liên tục thay đổi, đáp ứng được các nhu câ`u đặc biệt.

LÀM THẾ NÀO BẠN CÓ THỂ TỐT NHẤT

Xác định ***đúng người*** bạn đang phục vụ là bước đâ`u tiên, cơ bản nhâ´t. Sau đó, từ góc độ người được phục vụ, bạn câ`n phải xác định làm thê´ nào bạn có thể phục vụ tô´t nhâ´t?

Tạo dựng và duy tri mô´i quan hệ

Nê´u bạn phải phục vụ ai đó hay việc gì đó, nhiệm vụ đâ`u tiên của bạn là phải tạo dựng được một mô´i quan hệ. Nê´u ngay từ đâ`u, các bạn đã được đưa đê´n với nhau thông qua một giao dịch riêng biệt

hoặc một sự tình cờ, có lẽ bạn sẽ muô´n tiê´n tới một mô´i quan hệ. Bâ´t kỳ nhiệm vụ nào cũng sẽ trở nên hiệu quả hơn nê´u được chuyển đổi thành mô´i quan hệ tiê´n triển sâu să´c.

Tập trung vào sự đóng góp

Peter Drucker tuyên bô´: "Người hiệu quả tập trung vào sự đóng góp... Tập trung vào sự đóng góp là vâ´n đê` then chô´t của sự hiệu quả". Ông phát hiện ra ră`ng: "Phâ`n đông mọi người chỉ thích tập trung xuô´ng phía dưới". Nghĩa là họ chỉ quan tâm tới nỗ lực, mục tiêu và nhu câ`u của chính bản thân họ. Để có thể phục vụ người khác, câ`n phải thay đổi lại đô´i tượng tập trung của bạn.

Đánh giá mô´i quan hệ trên quan điểm của người được bạn phục vụ

Đóng góp của bạn phải được đánh giá bởi những người bạn phục vụ. Cách đánh giá của họ (dựa trên mục đích *của họ*, nhu câ`u *của họ*) là tham sô´ quan trọng.

Điê`u này đòi hỏi phải có định hướng làm việc từ ngoài vào trong. Lă´ng nghe hiệu quả và đô`ng cảm là những yêu câ`u bă´t buộc. Làm thê´ nào để chă´c chă´n những người được bạn phục vụ nhận ra những kê´t quả vô hình từ việc bạn ứng dụng những kỹ năng đó cũng là điê`u râ´t quan trọng.

Nhiê`u doanh nghiệp và cá nhân hoàn toàn tin ră`ng làm việc là phải từ trong ra ngoài. Họ có thể phát triển, ví dụ, một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới. Họ nhìn nhận marketing và kinh doanh là cách giao tiê´p một chiê`u cho phép họ thuyê´t phục người khác mua sản phẩm của mình.

Cách tiê´p cận này thực sự đã bị tụt hậu. Các nhà lãnh đạo sẽ thâ´y hiệu quả hơn nê´u tập trung vào điê`u người khác câ`n chứ không phải thứ họ câ`n bán.

Marketing thực sự bắt đầu từ khách hàng, từ nhu cầu, từ thực tế, từ giá trị của khách hàng. Câu hỏi đặt ra không phải là "Chúng ta muốn bán gì?", mà phải là "Khách hàng muốn mua gì?"

—Peter Drucker

Nếu bạn là luật sư thì sản phẩm của bạn là gì? Từ góc độ của bạn, đó có thể là những lời tư vấn về luật. Đó là mục đích bạn theo học trường luật; đó là thứ mà kinh nghiệm làm việc đã chuẩn bị cho bạn.

Nhưng quan điểm của khách hàng của bạn có thể hoàn toàn khác. Khách hàng của bạn có thể tìm kiếm thêm những điều quan trọng khác. Có thể khách hàng đánh giá cao những quan chức có liên quan tới bạn và công ty của bạn. Có thể khách hàng tìm thấy giá trị từ việc có thể tin tưởng bạn, lắng nghe nhận định của bạn về những vấn đề chẳng liên quan gì tới pháp luật.

Một ví dụ tương tự là nhân viên môi giới nhà đất. Nhiệm vụ công việc của họ là hỗ trợ (khách hàng) trong việc mua và bán nhà. Ngôi nhà có rất nhiều vai trò, ý nghĩa đối với cuộc sống của mỗi gia đình, chính vì thế, nhân viên môi giới nhà đất cũng có thể có rất nhiều vai trò. Đó có thể là một người lắng nghe biết biến viễn cảnh về một cuộc sống mới thành hiện thực. Đó có thể là người biết tư vấn về quần áo, ô tô, về phong cách sống mà khách hàng khao khát. Đó có thể là một người thương thuyết có kỹ năng, người sáng tạo trong đàm phán để đạt được thỏa thuận. Người đó cần phải là người tạo được niềm tin, sự thoải mái cho gia đình khách hàng khi họ thường xuyên lo lắng vì đang tiến hành một trong những giao dịch tài chính lớn nhất trong đời họ.

Vấn đề chốt là hãy lắng nghe những người bạn đang phục vụ để khám phá ra cách gia tăng giá trị từ quan điểm, góc độ của họ.

Giá trị phải dựa trên kết quả, chứ không phải nỗ lực hay động lực

Kết quả - điều thực sự đạt được từ lợi ích của người được phục vụ - góp phần tạo nên giá trị. Phạm vi nỗ lực được mở rộng và động lực xuất hiện ngay cả khi doanh nghiệp gặp khó khăn đều chẳng liên quan gì (tới giá trị).

Điều quan trọng nhất cần phải nhớ về một doanh nghiệp là kết quả tồn tại ở bên ngoài. Kết quả của một doanh nghiệp là những khách hàng hài lòng. Kết quả của một bệnh viện là những bệnh nhân vừa lòng. Kết quả của một trường học là một học sinh đã học được điều gì đó và đem áp dụng điều đã học đó vào công việc 10 năm sau đó. Trong mỗi một doanh nghiệp, chỉ có chi phí.

—Peter Drucker

Có thể bạn phải mạo hiểm một mối quan hệ để phụng sự ai đó tốt nhất

Quan hệ yêu thương không phải là một trong những điều phổ biến được công nhận về nhận định hay ý thích của người bạn sẽ phụng sự.

Quan hệ yêu thương – dù của những người trong gia đình, bạn bè, đội nhóm, đồng nghiệp hay khách hàng – đôi lúc cũng đòi hỏi bạn phải đi ngược lại mong muốn nhất thời của họ. Có thể kết luận bạn cần phải thể hiện sự thật khó khăn có thể gây nguy hiểm cho mối quan hệ. Những người quan sát (mối quan hệ của bạn) chủ quan, đáng tin có thể xác nhận hoặc mở rộng hiểu biết của bạn.

Trong một vài tình huống, chúng ta cần phải dũng cảm thể hiện tình yêu của mình theo cách có thể khiến mối quan hệ rơi vào nguy hiểm. Can đảm mạo hiểm mối quan hệ bạn coi trọng có thể tạo ra một mối quan hệ bền chặt hơn bao giờ hết.

Điều này đúng với mọi mối quan hệ, kể cả quan hệ kinh doanh.

Bạn có thể nói đó là vấn đề quan điểm. Phụng sự ai đó với sự tập trung ngắn hạn giống với một giao dịch hơn. Tình yêu được tập trung lâu dài chắc chắn sẽ bền vững, trường tồn. Cho phép hoặc tạo điều kiện cho người khác hành động theo cách nhất quán với lợi ích lâu dài của họ là thiếu bền vững. Điều này hoàn toàn đúng trong kinh doanh, chính trị và cả cuộc sống gia đình nữa.

Sự phụng sự tốt nhất của bạn là lúc bạn làm hết sức minh

Phản ứng đầu tiên của bạn có thể là: Ối giời!!! Nhưng hãy chờ cho một chút: Bạn đã thực sự làm *hết sức mình* được bao nhiêu lần? Không phải nỗ lực cùng kiệt, gục xuống... mà là cho đi *tất cả* những gì bạn cần phải cho? Nếu bạn giống với hầu hết mọi người chúng tôi, khi kiểm nghiệm điều đó, bạn sẽ thấy có những lần bạn đã dốc *toàn bộ bổn phận* vào một nhiệm vụ. Điều đó đủ “bất thường” để nhớ.

Nếu công việc là tình yêu được hiện hữu thì chúng ta thể hiện tình yêu thông qua những gắn kết vô điều kiện. Như nhà tâm lý học Jim Loehr đã chỉ ra: “Gắn kết hoàn toàn đòi hỏi bốn nguồn năng lượng tách biệt mà liên quan: sinh lý, tình cảm, tinh thần và tâm linh”.

Nếu số phận của bạn là làm công nhân quét dọn đường phố, hãy quét dọn như Raphael vẽ tranh, hãy quét dọn như Michelangelo điêu khắc, hãy quét dọn như Beethoven soạn nhạc hay như Shakespeare làm thơ.

—Martin Luther King, Jr.

Là người lãnh đạo, mục tiêu của bạn là phải tạo dựng và nuôi dưỡng một mối quan hệ bằng cách tập trung vào cách bạn có thể phụng sự tốt nhất.

Mối quan hệ càng sâu sắc, bền chặt thì càng tạo ra nhiều giá trị, càng bền vững. Chẳng có gì khác biệt với những mối quan hệ trong cuộc sống của chúng ta. Sự gắn kết cuối cùng chính là tình yêu.

Trong mọi mối quan hệ mong muốn trở thành tình yêu, sẽ rất tốt nếu có sự hỗ trợ của bên thứ ba khách quan. Có cá nhân nào hỗ trợ bạn trong việc đánh giá mối quan hệ của bạn không? Họ có thể giúp bạn nhận ra những nhân tố phụ trợ mà bạn không để ý.

Bạn có thể phản kháng lại: *Nếu tôi ghét công việc của mình thì sao? Nếu tôi không được đền bù công bằng thì sao? Liệu tôi có nên nỗ lực hết sức, gắn kết hoàn toàn không?*

Câu trả lời là có. Điều này không có nghĩa là bạn không nên tìm cách cải thiện tình hình nữa. Thực tế là nhiều khả năng tình hình sẽ được cải thiện bằng biểu hiện phi thường. Một người quản lý sao nhãng trách nhiệm của mình cuối cùng cũng sẽ nhận ra giá trị mà bạn mang lại. Đôi khi, chỉ cần kiên trì cũng có thể tạo ra những cơ hội bất ngờ. Ngay cả khi bạn kết luận tốt nhất là đi tìm một vị trí mới, thì việc bạn bị đẩy vào tình huống hoàn toàn bất lợi cũng có thể được đánh giá cao bởi một nhân viên xem trọng khả năng phụng sự của bạn.

Như tất cả chúng ta đều biết từ kinh nghiệm của bản thân mình, quan hệ cũng có lúc thăng, lúc trầm. Toàn tâm toàn ý và cam kết có thể tạo nên nền tảng vững chắc cho sự thay đổi tích cực trong những tình huống khó khăn.

Hãy ngẫm nghĩ về quan hệ phụng sự của bạn. Bạn đã nỗ lực hết sức, đã cam kết hết mình chưa? Nếu chưa thì tại sao? Trong cuộc sống, bạn có cho đi điều tốt đẹp nhất của mình không? Bạn học được gì từ kinh nghiệm đó? Nếu bạn có những đồng nghiệp đáng tin, cũng có thể xem họ đánh giá về biểu hiện của bạn như thế nào.

Tập trung hoàn toàn vào thời điểm hiện tại

Một phần của việc thể hiện hết mình là tập trung toàn bộ sự chú ý vào vấn đề hiện tại. Điều này đòi hỏi phải có sự nhất quán cao độ của thân, trí và tâm.

Ngay cả những người có thiện ý cũng thất bại trong việc thể hiện hết mình khi phân tán tập trung. Họ có thể suy nghĩ về vấn đề gia đình khi đang làm việc. Họ có thể nghĩ về những cô nàng xinh đẹp hay những anh chàng vận động viên khi đang trong lớp học toán. Họ có thể nghĩ về một thời điểm nào đó trong quá khứ khi có việc gì không ổn xảy ra. Họ có thể mơ màng về một tương lai lý tưởng. Họ có thể bị sao nhãng hoặc "đờ đẫn" vì chủ nghĩa hoàn hảo lầm lạc.

Ví dụ tiêu biểu cho sức mạnh của sự tập trung là đội New England Patriots phá vỡ kỷ lục của Giải Bóng Đá Quốc Gia. Khi đội duy trì được bảng thành tích, cách tiếp cận của Huấn luyện viên Bill Belichick vẫn kiên định. Theo tờ *New York Times* thì ông Belichick đã thể hiện "sự tập trung duy nhất vào thời điểm hiện tại: vào khoảnh khắc này, vào ngày này, trận đấu này".

Khi Patriots giành hết chiến thắng này tới chiến thắng khác, Belichick đã nhắc nhở mọi người – đặc biệt là các cầu thủ: "Cả năm chúng ta chỉ còn một tuần..."

Belichick nhận ra rằng sao nhãng là tự phục vụ và tự đánh bại mình.

Hết mình bằng cách làm điều cần làm

Winston Churchill đã từng nói: "Đôi khi hết mình vẫn chưa đủ, chúng ta cần phải làm điều cần làm".

Quan điểm của Churchill là những yêu cầu bên ngoài – cần cho người mà chúng ta phụng sự - có thể tạo ra nhiều hơn so với những gì chúng ta tin là cần phải cho đi. Đây là cách hành xử từ ngoài vào trong.

Người mẹ nâng chiếc ô tô để cứu con trai đã làm điều cần làm. Đội nhóm hoặc cá nhân liên tục đạt được thành tích phi thường cũng là làm điều cần làm.

Ernest Hemingway đã tóm lược: "Suốt một thời gian dài, tôi chỉ cố gắng viết tốt nhất trong khả năng của mình. Đôi khi tôi may mắn và viết được tốt hơn tôi có thể".

Điều này đúng với bạn khi bạn nỗ lực thể hiện hết mình. Điều này cũng đúng với những người bạn phụng sự bằng cách lãnh đạo. Như Dav Novak, CEO và chủ tịch thương hiệu Yum (bao gồm KFC, Pizza Hut, Taco Bell và Long John Silver's) quan sát thì: "Điều các nhà lãnh đạo đại tài, huấn luyện viên đại tài làm là phải hiểu được tài năng của bạn là gì và giúp mọi người khai phá tài tăng đó để đạt được những điều họ không bao gờ nghĩ mình có thể đạt được".

Thế nhưng, ngay cả biểu hiện tốt nhất của bạn cũng vẫn là chưa đủ.

Bạn còn cần phải phụng sự tốt hơn bất cứ người nào.

ĐÓNG GÓP CỦA BẠN CÓ PHẢI LÀ ĐỘC NHẤT KHÔNG?

Đây là câu hỏi rất quan trọng – và thường không ổn định. Nó có nhiều khía cạnh.

Quan trọng nhất là sự đóng góp của bạn có phải là độc nhất không, bạn có đang phục vụ tốt hơn bất cứ người nào khác không?

Khi bạn hỏi các cá nhân rằng họ, công ty của họ, đội nhóm của họ có thể phục vụ tốt hơn tất cả những người khác không, sẽ có rất nhiều người thấy khó chịu. Một số lo lắng họ không thể đạt được tiêu chuẩn đó. Số khác cho rằng thật trơ tráo khi tuyên bố như vậy.

Nó chỉ trơ tráo khi bạn nghĩ theo hướng từ trong ra, chứ không phải từ ngoài vào. Câu trả lời cuối cùng cho câu hỏi đó không bắt

nguồn từ quan điểm của bạn. Nó phải được đưa ra bởi những người bạn phụng sự. Họ có toàn quyền – và nghĩa vụ đối với những người họ đang phụng sự – yêu cầu dịch vụ tốt nhất.

Không được nhầm lẫn điều này với việc xem mình là người "không thể thiếu được". Charles de Gaulle đã mỉa mai: "Các nghĩa trang của thế giới đầy ắp những người không thể thiếu được". Nghĩ về bản thân theo cách này là triệu chứng tự kiêu, tự mãn – điều tối kỵ của phụng sự.

Vấn đề là tạo nên đóng góp độc nhất. Nếu bạn không toàn tâm, toàn trí tin tưởng mình có thể phụng sự tốt hơn tất cả mọi người thì bạn cần nghiêm túc nhìn nhận mình có thể làm thế nào để phụng sự tốt nhất. Đã đến lúc chỉnh sửa và cập nhật ưu tiên của bạn rồi đấy.

Đừng bao giờ làm điều người khác có thể làm và sẽ làm nếu có những điều người khác không thể làm và sẽ không làm.

—Amelia Earhart

Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là độc nhất (không bị phân loại hay so sánh) thì bạn sẽ không phải cạnh tranh. Từ góc độ, quan điểm của những người được bạn phục vụ, mối quan hệ của bạn có thể tiến tới tình yêu độc nhất.

Bạn không chỉ muốn trở thành người tốt nhất trong số những người tốt nhất. Mà bạn còn muốn được xem là người duy nhất làm được việc bạn có thể làm.

—Jerry Garcia

Nghe tôi không giống bất kỳ ai.

—Elvis Presley, 18 tuổi

Mỗi câu trong Bốn Câu Hỏi đều có thể áp dụng cho việc quản lý bản thân, đội nhóm, doanh nghiệp ở bất cứ quy mô và đặc điểm nào. Điểm chung ở đây là tiềm năng được nhận ra bằng cách xác định và đạt được khuynh hướng (tiếng gọi) của bản thân – và tạo điều kiện để người khác cũng làm được điều tương tự.

Nỗ lực vì mối quan hệ lý tưởng: Tình yêu

Khi bạn tìm cách gây dựng và thắt chặt mối quan hệ, bạn sẽ vượt qua những dị biệt để tiến tới điều lý tưởng nhất: Tình yêu.

Một mặt, lý tưởng là thách thức. Mặt khác, đó là điều tất cả chúng ta đều có thể hiểu và đạt được. Giáo huấn của Kinh thánh "Hãy yêu những người thân cận" thường xuyên được lặp đi lặp lại, nhưng lại hiếm khi được hiểu chính xác. Nó là tiền đề quan trọng để vươn tới vũ trụ.

Công việc và mối quan hệ công việc của chúng ta hiệu quả nhất khi có nền tảng là tình yêu. Nó dựa trên dịch vụ chúng ta cung cấp mà không cần tính toán chính xác quyền lợi.

Tình yêu, càng cho đi nhiều, ta càng có nhiều. Quy luật của tình yêu hoàn toàn khác quy luật của toán học. Tình yêu khư khư giữ, tình yêu hao mòn; nhưng tình yêu trao đi, tình yêu lớn mạnh. Nếu chúng ta trao trọn tình yêu của mình, chúng ta sẽ còn nhiều hơn những người giữ lại cho mình một ít.

—Sir John Templeton

Tình yêu chứng tỏ mức độ cao nhất của phụng sự. Thường thì nó khiến chúng ta có thể đạt được những điều vượt xa những gì chúng ta có thể tưởng tượng – ít nhất là đối với chúng ta.

Công việc là tình yêu được hữu hình hóa.

—Kahlil Gibran

Càng tiến tới gần tình yêu, chúng ta càng thoát ra khỏi những hạn chế của tiềm thức chỉ biết tập trung vào cái tôi của mình ta. Chúng ta làm chủ chính chúng ta.

Gần tới tình yêu, chúng ta loại bỏ được sự ích kỷ. Chúng ta vượt qua được những giới hạn vốn được áp đặt lên bản thân bằng cách giải thích và tiếp thu những kinh nghiệm sống của chính mình. Vì những áp đặt đó là do chính chúng ta áp đặt, nên chúng có thể bị loại bỏ bằng chính quyết định của mình.

Những nhà quan sát (từ Aristole tới Winston Churchill) đã tuyên bố dũng khí là đặc tính quan trọng nhất, vì mọi đặc tính khác đều bắt nguồn từ đặc tính này. Điều mà chúng ta vinh danh là dũng khí lại đặt chúng ta vào nguy hiểm – thậm chí nguy hiểm tới mức mất mạng – khi phụng sự điều gì đó bên ngoài chúng ta.

Mọi đặc tính khác bắt nguồn từ dũng khí, và dũng khí bắt nguồn từ tình yêu. Xin được nhắc lại: Căn nguyên của “dũng khí” (courage) là “trái tim” (couer - từ gốc Pháp có nghĩa là trái tim).

Trong tình yêu không có nỗi sợ, nhưng tình yêu hoàn hảo lại nảy sinh nỗi sợ.

– John

Xác định và theo đuổi thiên hướng

Để trở nên tốt nhất trên thế giới, bạn cần khơi dậy mọi khả năng trong mình. Trong quá trình đó, bạn sẽ xác định được điều gì là đặc biệt trong con người bạn. Không ai có thể bắt chước được điều đó.

Để có thể phụng sự người khác hiệu quả, có mục đích, bạn cần phải xác định được thiên hướng trong chính bạn. Không phải chỉ cá nhân mới có thiên hướng. Một đội nhóm, một hệ thống, một công ty, tổ chức phi lợi nhuận, một văn phòng chính phủ cũng có thiên hướng. Trong mọi tình huống, việc xác định và tìm cách đạt được thiên hướng của những người khao khát trở thành lãnh đạo là rất quan trọng.

Khái niệm thiên hướng bắt nguồn từ tôn giáo. Thuật ngữ "thiên hướng" ban đầu dùng để chỉ sự tìm kiếm về mặt tinh thần. Nó thể hiện sự đồng nhất giữa công việc và cuộc sống.

Đáng tiếc là nhiều người trong số chúng ta lại coi công việc là điều hoàn toàn tách biệt khỏi cuộc sống. Công việc có thể giúp chúng ta chi trả hóa đơn, nhưng không đem lại sự thỏa mãn. Nó có thể không khơi gợi được những tài năng của chúng ta. Nó có thể không gắn kết với giá trị của chúng ta. Trong nhiều trường hợp, công việc của chúng ta còn có thể không tương đồng – thậm chí đối nghịch – với điều khiến chúng ta trở nên độc nhất.

Nỗ lực kiếm tiền hoàn toàn đối chọi với khái niệm thiên hướng. Nó buộc bạn phụng sự bản thân chứ không thoải mái phụng sự người khác.

Chuyên gia thần học Frederick Buechner định nghĩa thiên hướng là "nơi giao thoa giữa hạnh phúc đích thực của bạn và ham muốn mãnh liệt của thế giới". Theo ngôn từ của chúng ta, đó là nơi đam mê của bạn tìm cách thể hiện từ trong ra ngoài, trở thành thứ song hành với sự lĩnh hội từ ngoài vào trong.

Không có người lãnh đạo nào tự nhiên trở thành nhà lãnh đạo, mà phải thể hiện mình tự nhiên và đầy đủ. Nghĩa là, lãnh đạo không quan tâm tới việc chứng minh bản thân, mà trung thành với quan tâm thể hiện bản thân.

—Warren Bennis

Thiên hướng tạo ra sự gắn kết chặt chẽ. Nó tập trung các nguồn lực tinh thần. Nó tạo ra nhiều đóng góp hơn mức bạn nghĩ mình có thể tạo ra. Nó đồng nhất mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn: làm việc và vui chơi, tinh thần và thể xác.

Quan trọng nhất, nó khiến việc phụng sự hiệu quả hơn. Lo lắng cuối cùng của bạn trong việc đạt được thiên hướng là phụng sự. Càng gạt bỏ được nhiều sự tập trung vào cái tôi, càng nhiều năng lượng, đam mê và cảm hứng của người khác được tích hợp vào biểu hiện của bạn. Điều đó giúp bạn quên đi cái tôi của chính mình.

Tiến sỹ Wayne Dyer đã trình bày chi tiết thế này:

> *Mục tiêu là phụng sự. Là gạt sự quan tâm ra khỏi bạn và lợi ích cá nhân của bạn và phụng sự người khác theo nhiều cách. Bạn xây dựng vì bạn yêu xây dựng. Nhưng bạn xây dựng để người khác được hạnh phúc. Bạn thiết kế vì trái tim bạn mách bảo bạn làm thế. Nhưng những thiết kế của bạn là để người khác. Bạn viết vì bạn thích thể hiện bản thân qua ngôn từ. Nhưng những ngôn từ đó lại giúp đỡ và truyền cảm hứng cho người đọc.*

Làm thế nào bạn có thể phát hiện ra thiên hướng của mình? Đó là kết quả của quá trình học chủ động và suy nghĩ có nguyên tắc. Trước tiên, hãy xác định điều bạn yêu thích. Điều gì bạn rất giỏi, rất tận tâm và sẵn lòng – thậm chí cảm thấy bị thôi thúc – tham dự mà không thấy e dè? Điều gì tự nhiên có thể làm mờ đi ranh giới giữa làm việc và vui chơi?

Cách đây một thế kỷ, Orison Swett Marden đã viết: “Điều chúng ta có thể làm dễ dàng và điều chúng ta thích làm là điều chúng ta có thể làm tốt nhất”. Nếu bạn yêu công việc đến mức công việc trở thành một phần con người bạn thì bạn có thể làm công việc đó bằng mọi tế bào trong cơ thể mình.

Mark Twains được xem là nhà văn Mỹ vĩ đại nhất.

Điều gì cần làm tôi đã làm vì nó giống như vui chơi vậy. Nếu là việc, tôi đã không làm. Ai là người đã nói "Người may mắn là người tìm thấy công việc của mình?". Dù là ai thì người đó cũng có suy nghĩ đúng đắn. Xin bạn nhớ, ông nói "công việc của mình" – không phải công việc của ai khác. Công việc thực sự của một người là vui chơi, không phải làm việc gì cả. Người kém may mắn là người tìm thấy công việc của người khác và không để vuột mất nó. Khi chúng ta nói về những công nhân vĩ đại nhất của thế giới, thực ra chúng ta đang nói tới những người giỏi vui chơi nhất trên thế giới. Những người liên tục kêu gào, than phiền về công việc nặng nhọc, vất vả mà họ phải kham không bao giờ có hi vọng làm được điều gì vĩ đại. Sao họ có thể làm được (điều tuyệt vời) khi tâm hồn họ đang bị xáo trộn vì một cuộc nổi loạn chống lại công cuộc tận dụng đôi bàn tay và trí óc họ? ***Sản phẩm của "nô lệ", tinh thần hay vật chất, không bao giờ có thể tuyệt vời được.***

Sai lầm lớn nhất một người mắc phải trong đời là không kiếm sống bằng cách làm điều họ yêu thích nhất.

—Malcolm S. Forbes

Nhà thơ nổi tiếng người Đức Rainer Maria Rikle đã viết cho một nhà thơ trẻ:

Không ai có thể khuyên nhủ hay giúp đỡ cậu – không ai cả. Chỉ có duy nhất một điều cậu nên làm. Trở lại là chính mình. Tìm ra lý do buộc cậu phải cầm bút; xem xem nó có ăn sâu, mọc rễ trong sâu thẳm trái tim cậu không; ***thành thật với bản thân xem cậu có chết nếu bị cấm viết không.***

Điều này không có nghĩa là mọi khoảnh khắc đều đơn giản và dễ chịu. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải huy động những khả năng tuyệt vời nhất để phụng sự theo cách có thể phản ánh được sự kết

hợp độc nhất giữa tài năng, kinh nghiệm, kỹ năng và giá trị của bạn. Như Sir Roger Bannister – người được phong tước vì thành tích phá vỡ kỷ lục chạy bốn phút một dặm – đã nói: “Người có thể nỗ lực thêm khi nỗ lực đã làm họ đau là người chắc chắn giành chiến thắng”.

Kiểu nỗ lực đó giúp bạn chấp nhận nguy cơ, sự đảo lộn và chỉ trích. Và không mắc sai lầm, càng ghi lại tiến trình của bản thân, bạn càng “chạm trán” nhiều kiểu chướng ngại.

Một nhà lãnh đạo của Decca Records - Dick Rowe - được nhiều người nhớ đến vì đã thẳng tay loại bỏ nhóm nhạc mới nổi của Liverpool, nhóm The Beatles. Ông đã gạt bỏ nhóm nhạc chẳng-mấy-chốc-trở-thành “Bốn huyền thoại”, thông báo cho quản lý của nhóm, Brian Epstein, với giọng kẻ cả “Nhóm bị loại; đã có đủ các nhóm bốn thành viên chơi guitar rồi”. Sự từ chối của Rowe không phải là tồi tệ nhất. Các phòng thu khác cũng khước từ, không cho nhóm thử giọng.

Ngay cả khi ở vào đỉnh cao danh vọng và sáng tạo, The Beatles cũng không thoát khỏi những lời chỉ trích gay gắt. Nhà phê bình của tờ *New York Times* thấy chẳng có gì để ngưỡng mộ ở album mà hiện nay được coi là kiệt tác của nhóm: “Giống như một đứa trẻ được quan tâm thái quá, *Sergeant Pepper* đã bị làm hư. Nó là bản tứ tấu của đàn co, đàn hạc, đàn ác-mô-ni-ca, hòa với tiếng động vật và bản giao hưởng số 41”. Lời chỉ trích kết luận đó là “album với nỗ lực đặc biệt, khiến người ta ngỡ ngàng, nhưng rốt cuộc lại là lừa đảo”.

Ở mức độ thường ngày, một số người phản đối theo thói quen đã công kích những người mà tính độc lập của những người này được xem là lời quở trách rõ ràng, không nhầm lẫn đi đâu được đối với tính nhút nhát của họ. Điều đó thường làm nền tảng cho sự phản đối đặc trưng của “những kẻ chịu án tù chung thân” trong chính phủ, các tập đoàn đối với các doanh nhân và những người chấp nhận mạo hiểm khác.

“Công việc” từ kiếp trước, theo định nghĩa, là một vai trò được ai đó thiết kế với mục tiêu có sẵn trong đầu. *Bạn đang sống với*

giấc mơ của mình, hay với giấc mơ của ai đó? Bạn có kỳ vọng sẽ thể hiện được điểm đặc biệt của bạn ở những tình huống như vậy không? Để có được sự an toàn do tiền lương hàng tháng mang lại, để có được sự tin tưởng của một doanh nghiệp lớn trên tấm thiệp của bạn đòi hỏi bạn phải trả một cái giá rất cao.

Đam mê cháy bỏng của bạn là gì? Điều gì khiến bạn thấy hài lòng nhất? Giá trị nào được bạn xem là quan trọng nhất, ảnh hưởng và tác động tới quyết định và cảm giác viên mãn của bạn? Có nhiệm vụ nào mà bạn cảm thấy có thể chết nếu không được thực hiện nó không? Công việc của bạn có đạt được những mục tiêu đó không? Có phải đã đến lúc sắp xếp lại thứ tự (những việc) ưu tiên của bạn rồi không? Nếu chỉ còn sống được một năm, bạn sẽ sống (khác đi) như thế nào? Hãy nhớ rằng: Bất kể tuổi thọ của bạn thế nào, bạn cũng không thể chắc được điều gì trong tương lai.

Nhiều người như bị cầm tù trong chính suy nghĩ của mình vì cho rằng công việc của họ thật cực nhọc và buồn tẻ. Họ chỉ có thể tưởng tượng công việc – thứ tiêu tốn gần hết quãng thời gian tỉnh trong cuộc sống của chúng ta – thật khó chịu, phiền phức và không thể thoát được. Suy nghĩ này có hại cho bản thân bạn và cả người khác nữa. Giống như những thói quen suy nghĩ khác, nó thể hiện quyết định của bạn. Chọn duy trì, nuôi dưỡng nó là chọn tự phục vụ cũng như chọn tự hủy hoại bản thân.

(Hãy thông minh) sống đời của bạn và theo cách của bạn.

—Epictetus

Việc xác định và đạt được thiên hướng có thể rất khó khăn. Cần phải làm (nhiều) việc khó khăn, biến đam mê của bạn thành điều gì đó có giá trị đối với người bạn sẽ phụng sự. Nhưng kết quả nhận được thì không gì so sánh được.

Khi một người cảm thấy trong họ có một sức mạnh để làm điều họ phải làm và có thể làm, đó là hạnh phúc, đó là thành công.

—Orison Swett Marden

BẠN CÓ TIẾN BỘ LÊN MỖI NGÀY KHÔNG?

Cuộc sống là thay đổi. Lãnh đạo là tạo ra thay đổi và tối đa hóa cơ hội. Thời nào cá nhân, đội nhóm và tổ chức cũng phát triển hoặc thụt lùi, chứ không thể dậm chân tại chỗ được.

Nhu cầu của những người mà bạn phụng sự cũng thay đổi không ngừng. Nếu muốn phục vụ hiệu quả, bạn cần phải thích nghi (thay đổi) liên tục.

Tài lãnh đạo của bạn theo phản ánh trong câu trả lời cho ba câu hỏi đầu tiên trong Bốn Câu Hỏi có được cải thiện không? Có một vài thói quen thuộc về tinh thần có thể tăng cường khả năng lãnh đạo bằng phục vụ của bạn:

Nỗ lực (tìm kiếm) thích nghi và cải thiện không ngừng

Charles Darwin đã đúc kết trong thuyết tiến hóa của ông rằng: "Không phải loài mạnh nhất là loài có thể tồn tại, cũng không phải loài thông minh nhất, mà là loài thích nghi tốt nhất".

Nếu bạn tập trung vào dịch vụ, bạn cần phải chuẩn bị tinh thần để thay đổi. Thay đổi liên tục; tạo ra tiến bộ không ngừng.

Cam kết phục vụ nghĩa là bạn không bao giờ "đạt". Chẳng có danh hiệu nào an toàn cả. Bạn không được phép xem mình là một cái mác (chức danh) gắn với một vị trí nào đó.

Thay đổi – và những bất ổn đi kèm – không phải là thứ bạn buộc phải chịu đựng. Bạn nên dang rộng tay, mở rộng lòng đón nhận nó. Thay đổi tiềm ẩn cơ hội phát triển không ngừng để phục vụ hiệu quả hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhiều người hơn.

Theo cách diễn đạt giàu tính hình tượng của Gandhi và Emerson thì cuộc sống của lãnh đạo giống như một cuộc thí nghiệm vậy. Phạm vi thí nghiệm càng rộng, dịch vụ sau này càng lớn.

Đừng quá nhút nhát và quá đắn đo về hành động của mình. Cuộc sống là một cuộc thí nghiệm.

—Ralph Waldo Emerson

Đôi khi thí nghiệm cũng diễn ra đúng như dự kiến. Thí nghiệm thường phải thử và sai. Việc xem cuộc sống như một thí nghiệm cũng có nghĩa là mạo hiểm cả cuộc sống của bạn. Ví dụ về Gandhi thể hiện tiềm năng thay đổi của cách tiếp cận, khi xây dựng trên nền tảng đắn đo suy tính, ngẫm nghĩ, kỷ luật và dũng khí. Nó cũng giải thích những nguy cơ của thất bại, bao gồm cả sự thất vọng cơ bản khi chứng kiến ai đó mà bạn yêu thương, truyền cảm hứng nhiều nhất ra đi trong thất bại.

Thí nghiệm vẫn thường chuyển sang những hướng không đoán định trước được. Nhận biết được thực tế này có thể duy trì được niềm tin bền vững trong (thời kỳ) thất bại. Tất nhiên những sự kiện bất ngờ và vớ vẩn cũng có thể tạo ra những đột phá – giống như khi Alexander Fleming vô tình phát hiện ra loại nấm mà dưới đôi bàn tay khéo léo của ông, đã trở thành loại thần dược của thế kỷ 20, penicillin.

Như Louis Pasteur tuyên bố, cơ hội chỉ thích những người có chuẩn bị. Thói quen thích nghi có thể phát triển được. Bạn có thể đạt được tiến bộ thông qua học hỏi.

Nuôi dưỡng tư duy phát triển

Nê´u để tâm quan sát một người lãnh đạo hiệu quả trong một thời gian, bạn sẽ nhận thâ´y cam kê´t học hỏi. Điê`u này đúng trong mọi lĩnh vực – từ thể thao tới chính trị, từ kinh doanh tới tôn giáo, từ âm nhạc tới quân sự.

Nhà tâm lý học của trường Đại học Standford Carol Dweck đã chỉ ra sự khác biệt quan trọng trong cuô´n sách *Tư duy: Tâm lý học mới vê` thành công* của bà. Dweck cho ră`ng con người tiê´p nhận hai kiểu suy nghĩ vê` sự thông minh. Một là “tư duy cứng (cô´ định)”, và một là “tư duy phát triển”.

“Sự thật” cuô´i cùng vê` tư duy cứng là trí thông minh của con người không thay đổi. Chẳng hạn, những bài kiểm tra được tiêu chuẩn hóa được xem như phương tiện để khám phá giới hạn tiê`m năng của một người. Quan điểm này được củng cô´ trong một sô´ môi trường giáo dục. Giáo viên có thể trực tiê´p hoặc gián tiê´p câ´y vào đâ`u học sinh tư tưởng kiểm tra có thể đánh giá chính xác năng lực của chúng. Có thể xác định được điểm sô´ (năng lực) giô´ng như đo chiê`u cao vậy. Thê´ là học sinh tiê´p thu quan điểm tự coi mình là “tài năng”, “thông minh” hay “chậm chạp”.

Dweck liệt kê ra vô sô´ vâ´n đê` liên quan tới tư duy cứng. Theo quan điểm của chúng tôi, nó tạo ra cách tiê´p cận chỉ quan tâm tới cá nhân, tránh mạo hiểm, rủi ro. Cá nhân coi sai lâ`m hoặc thâ´t bại như biểu hiện chứng tỏ sự thật trâ`m trọng hơn vê` sự bâ´t tài của họ. Những người duy trì lô´i tư duy này là những người đặt niê`m tin thái quá vào thành tích. Họ tin ră`ng sự hơn (tăng) hoặc kém (giảm) vê` độ thông minh là điê`u không thể. Hâ`u hê´t chúng ta đê`u không bao giờ thận trọng quyê´t định đâ`u tư suy nghĩ vào những bài kiểm tra hay bâ´t cứ việc gì liên quan tới kiểm tra. Tuy nhiên, đó lại chính là điê`u mà những người có tư duy cứng thường làm.

Cách tiê´p cận thay thê´ là điê`u Dweck gọi là tư duy phát triển. Những người có tư duy này hành động trên giả định cho ră`ng trí thông minh giô´ng như cơ bă´p. Nghĩa là nó cũng có thể được củng cô´ và phát triển thông qua luyện tập có định hướng tô´t. Ví dụ vê`

những CEO có tư duy phát triển được bà kể ra bao gồm Jack Welch của General Electric, Lou Gerstner của IBM và Anne Mulcahy của Xerox.

Một số người xác nhận rằng trí thông minh của con người là một con số cố định không thể tăng được. Chúng ta cần phải đấu tranh chống lại tư tưởng vô cùng bi quan này.

—Alfred Binet, người tiên phong kiểm tra IQ, 1909

Kẻ thất học của thế kỷ 21 không phải là những người không biết đọc, không biết viết, mà là những người không thể học, không chịu học và không học tiếp.

—Alvin Toffler

Vấn đề quan trọng là ở chỗ tư duy phát triển hay tư duy cứng đều thể hiện sự lựa chọn. Với kiểu suy nghĩ nào thì bạn cũng có quyền quyết định có nên duy trì nó hay không, hay là nên thay đổi nó.

Lắng nghe, học hỏi, và phát triển

Tư duy phát triển chuẩn bị nền tảng cho việc không ngừng học hỏi, chủ động. Ngày nay, khi giá trị bắt nguồn từ dưới lên và từ ngoài vào, bất kỳ ai tìm cách phục vụ hiệu quả cũng cần phải phát triển những kỹ năng về lắng nghe, quan sát và đồng cảm.

Giáo dục chính thống có thể có giá trị nếu được sử dụng đúng đắn. Tuy nhiên, giá trị lâu dài về mặt thị trường của một tấm bằng cử nhân hay bất kỳ một loại bằng cấp nào khác cũng đều đã giảm sút so với trước kia. Nó có thể cho thấy một người đã từng có thời là một sinh viên thành công. Nó có thể cho biết một người đã từng có thời có cơ hội được học. Nhưng nó không thể trả lời cho câu hỏi quan trọng nhất là liệu người đó có cam kết xem việc học như một phần của cuộc sống hay không.

“Sự giáo dục” của một sinh viên đã tốt nghiệp liệu có bao gồm việc hệ thống lại những kiến thức và lý thuyết vốn được xem là hợp thời khi người đó còn đi học không? Nếu có, người đó có lẽ chỉ có mang những giá trị hữu hạn – và tụt hậu. Với kiến thức thay đổi chóng mặt như hiện nay và việc tiếp cận dữ liệu rộng khắp như vậy thì cách giảng dạy tốt nhất của những thập kỷ trước cũng trở nên lỗi thời. *Những gì* bạn học được ở trường không còn giá trị như thời trước nữa.

Mặt khác, học *cách* học đang trở nên giá trị hơn bao giờ hết. Để trở thành – và giữ vững vị trí – người đứng đầu trong thế giới đầy cạnh tranh ngày nay, bạn cần phải tiếp cận cuộc sống từ suy nghĩ không ngừng học hỏi. Không tấm bằng đại học hay một chứng chỉ hoặc một thành tích trong quá khứ nào có thể thay thế được quyết tâm lớn mạnh và phát triển hàng giờ, hàng ngày.

Nếu bạn xem việc tốt nghiệp như *một bước khởi đầu* thì nó có trở thành nền tảng tạo ra dịch vụ và giá trị tương lai. Điều này hoàn toàn đối lập với quan điểm của những người sai lầm nhận định bằng cấp của họ tạo nên quyền lợi cho họ.

Chẳng phải ngẫu nhiên mà lãnh đạo trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau đều là những người khao khát học hỏi, những người mà trí tưởng tượng của họ không bị gò bó bởi những cấu trúc và những hạn chế của giáo dục chính quy và những nguyên tắc học thuật.

Bill Gates và Steve Jobs đều bỏ học đại học. Paul McCartney và John Lennon đều không được đào tạo chính quy về âm nhạc, thậm chí còn không đọc nổi nốt nhạc khi mà những ca khúc của họ đã làm thay đổi cả nền văn hóa nhạc nhẹ. Leonardo da Vinci tự học. Winston Churchill, Richard Branson và Ernest Hemingway không học đại học. Frank Lloyd Wright và Le Corbusier không hề có bằng cấp về kiến trúc.

Những cá nhân vừa kể là những người sáng tạo phi thường. Sự nghiệp của họ độc đáo, tạo những dấu ấn mới khác biệt với những người đi trước. Họ không sợ phải học những điều mới. Họ không e dè tái kết hợp những quan điểm phổ biến, tồn tại lâu đời theo

những cách không bình thường, thậm chí chưa từng có. Họ không bị cản trở bởi ý thức gay gắt về bản thân, (ý thức) mâu thuẫn với nhiều người được hưởng nền giáo dục chính quy. Bỏ qua rất nhiều quy tắc chung, họ tìm thấy niềm vui và sự khác lạ ở chính những ý tưởng mà nhiều người xem là tầm thường.

Những người (học) này tò mò vô độ và hoàn toàn không sợ thích nghi. Tai và mắt họ lúc nào cũng trong tình trạng cảnh giác và tỉnh táo; trí tưởng tượng của họ lúc nào cũng hoạt động và hoạt động. Slogan nổi tiếng của Apple là "think diff erent" (Nghĩ khác). Trong phát biểu có hệ thống của Job, họ không chịu bị hạn chế bởi suy nghĩ của người khác. Họ có thể tìm thấy – và thể hiện – tiếng nói riêng của chính mình.

Bạn cần phải đấu tranh để bảo vệ tư duy của người học – tư duy không nao núng mạo hiểm, tư duy của người bắt đầu. Hemingway – nhà văn có ***ảnh hưởng*** to lớn và lâu dài tới mức có thể dễ dàng đánh giá thấp *tầm quan trọng* những đóng góp của ông – đã nói "Cả đời tôi, tôi đã nhìn những con chữ như thể tôi mới thấy chúng lần đầu". Violet Bonham Carter cũng định vị đặc tính tương tự ở người bạn lâu năm của bà, Winston Churchill:

> *Đầu tiên và quan trọng nhất, ông ấy là người "không lường trước được". Thực sự ông ấy chẳng giống ai cả. Trong mọi suy nghĩ, lời nói của ông ấy đều tiềm ẩn những cuộc phục kích. Tôi có cảm giác rằng ảnh hưởng của cuộc sống, ý tưởng, thậm chí là cả ngôn từ lên tâm trí ông ấy không chỉ sống động, ngay lập tức mà còn trực diện. Giữa ông và chúng không hề có "giảm xóc" suy nghĩ hay bất kỳ ý tưởng nào hấp thụ từ sách vở hay tư duy của người khác. Quan hệ của ông với mọi kinh nghiệm đều là lần đầu. Với Winston Churchill, vạn vật trong gầm trời này đều là mới – nhìn thấy và tung hô như ngày đầu được tạo hóa sinh ra. Cách tiếp cận của ông với cuộc sống chỉ toàn ngạc nhiên và sôi nổi... Ông tự tìm được cách cho riêng mình ở khắp mọi nơi. Ông hoàn toàn tự do về tâm trí, và không hề e dè. Toàn bộ thế giới nội tâm của ông là mảnh đất hoang sơ.*

Đọc tạo cơ hội học từ những bộ óc vĩ đại nhất trên thế giới. Internet mở rộng khả năng này theo hàm mũ. Chiếc máy tính kết nối với “ông hàng xóm” Starbucks có thể giúp bạn mở cánh cửa thư viện tầm cỡ thế giới.

Lịch sử giúp chúng ta học hỏi kinh nghiệm và sự thông tuệ của vô số những người đã phải đối mặt với thách thức ít nhất cũng như (thách thức) của chính chúng ta. Nếu được áp dụng một cách hiệu quả, không gì tốt hơn một cuốn cẩm nang để đối mặt với tương lai. Chúng ta không nghiên cứu lịch sử để lặp lại những điều mà những người đi trước đã làm. Chúng ta tìm kiếm điều gì đó quý giá hơn. Chúng ta học cách suy nghĩ của họ, cách họ biết điều gì có tác dụng, điều gì không.

Chúng ta chuyển sang lịch sử không phải để đoán định tương lai, mà để chuẩn bị đón chờ tương lai. Khi được kết hợp với những môn học như văn học, lịch sử giúp chúng ta đạt được những suy nghĩ hơn hẳn những người chỉ dựa vào kinh nghiệm của bản thân hoặc của thời đại họ.

Nếu bạn nghi ngờ giá trị thế giới thực của nó, hãy kiểm chứng với cuộc khủng hoảng tài chính làm chao đảo thế giới năm 2007. Nhà sử học Niall Ferguson lập luận rằng những người có hiểu biết về lịch sử dễ nhận ra nguy cơ chết người từ thị trường chứng khoán và nhà đất của thế giới hơn những người tin vào ảo tưởng có được từ việc quá tin tưởng vào những đánh giá định lượng và vào kinh nghiệm của bản thân.

Hiểu biết về lịch sử có thể mang lại cả sự tự tin và sự khiêm tốn cần thiết để nắm bắt bí mật của tương lai. Nó cho phép chúng ta tưởng tượng thế giới bằng con mắt của con cái chúng ta, trở lại với chính bản thân chúng ta 50 năm về trước.

Lịch sử có thể đặt những tình huống của chúng ta vào những hoàn cảnh cụ thể. Nếu thời điểm hiện tại của chúng ta có vẻ lờ mờ hoặc vô định, chúng ta có thể hướng sự chú ý của mình vào những ví dụ sống động của những thế hệ đi trước.

Cạnh tranh là một nguồn để học hỏi và phát triển hữu dụng khác. Nó có thể tạo ra những biểu hiện thăng hoa. Và nó thường gắn liền với cảm hứng.

Học từ sai lầm và thất bại

Cách tiếp nhận và tận dụng sai lầm cũng như thất bại không phụ thuộc vào cách suy nghĩ của bạn. Nói như nhà thơ Rikle thì: "Nếu bạn bị buộc phải đạt được một kết thúc, cũng có nghĩa là bạn nhận được một yêu cầu bắt đầu một cái mới..."

Thất bại có thể xem như một công cụ học hỏi. Một trong những lợi thế cạnh tranh mạnh nhất của người Mỹ là văn hóa tiếp nhận thất bại. Chúng ta là người của cơ hội thứ hai – thậm chí là cơ hội thứ ba. Sinh viên được phép thay đổi khóa học khi thấy không hiệu quả. Những thất bại trong kinh doanh đều được xem nhẹ và đều có thể vượt qua.

Sai lầm và thất bại là hằng số ở mọi cấp độ lãnh đạo. Hãy xem Winston Churchill. Ngày nay ông được tôn kính là một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất trong lịch sử. Trong suốt cuộc đời, đặc biệt là giai đoạn trước Chiến tranh Thế giới thứ hai, ông vẫn nhận được những đánh giá hỗn hợp. Một đánh giá về sự nghiệp của Churchill trước năm 1940 (của Robert Rhodes James) đã tạo nên tác phẩm nghiêm khắc, gây nhiều tranh cãi *Churchill: Một nghiên cứu về thất bại*.

Churchill tham gia vào Nội Các từ khi còn khá trẻ. Trong suy nghĩ của ông, cũng như của nhiều người khác, dường như ông đã được trù định vào vị trí cao nhất. Điều đó nhanh chóng được thay đổi.

Những năm 1920, Churchill đảm nhiệm chức vụ Bộ trưởng Bộ tài chính. Trong cương vị này, ông đã chứng minh được bước tiến định mệnh, đưa nước Anh trở lại vị trí vàng tiêu chuẩn. Điều này thường được hiểu là đã tạo nên những hệ quả kinh tế tai hại, không cần thiết. Những năm 1930, ông gây nên tranh cãi khi lên tiếng bảo vệ nhóm những người bảo thủ đang suy yếu phản đối tăng quyền tự trị cho quốc gia thuộc địa Ấn Độ. Thái độ phản động này đã ảnh

hưởng nghiêm trọng tới danh tiếng của ông, làm giảm bớt sức ảnh hưởng trong lời cảnh báo sau này của ông về mối đe dọa mới xuất hiện mang tên Hitler.

Bất cứ sự kiện đơn lẻ nào trong bản tổng kết đã được rút ngắn về sai lầm của Churchill này cũng có thể làm trật đường ray con tàu sự nghiệp của hầu hết mọi người. Vậy mà, theo lời nhà báo A.G. Gardiner: “Giống như loài hoa cúc, càng bị dẫm đạp, ông càng phát triển”.

Tôi chẳng thể làm gì nếu tôi không từng mắc sai lầm.

—Winston S. Churchill

Cứ thử. Cứ thất bại. Không vấn đề gì. Lại thử lại. Lại thất bại. Thất bại tốt hơn.

—Samuel Beckett, nhà viết kịch

Bất cứ nỗ lực nào đem lại thành công hay thất bại trong lĩnh vực công đều có thể tạo ra khả năng học hỏi hiệu quả từ sai lầm và sự bác bỏ. Những cá nhân kiên cường tránh không để mình bị “định nghĩa” bởi những sai sót hay thất bại của bản thân. Cho phép bản thân bị xao lãng hoặc bị hủy hoại bởi sự tiêu cực này cũng chính là vị kỷ.

Được xem là cơ hội để học hỏi, sai lầm và thất bại có thể tạo ra dịch vụ hiệu quả hơn. Điều này đòi hỏi khả năng tiếp nhận phản hồi tiêu cực kết hợp với kỷ luật để không bị ảnh hưởng thái quá bởi quan điểm làm nản lòng của người khác. Không bao giờ thiếu người chỉ trích muốn cắt bớt dịch vụ của bạn chỉ vì một lỗi sai nhỏ nhặt. Duy trì tập trung vào cách bạn phục vụ tốt nhất là điều đúng đắn cần làm. Nó loại bỏ cái tôi – trở ngại đối với sự đóng góp tốt nhất của bạn.

Thất bại không nên là sự thất vọng đối với những người dám chấp nhận thách thức và không cam phận với điều được cân đối; nó là phương tiện đo độ chính xác sự nỗ lực của chúng ta, sự nỗ lực thậm chí còn không được xem là liên quan tới cảm xúc của chúng ta, hay được dùng làm bằng chứng chống lại thành tích của chúng ta, thứ mà sau cùng lại (tìm cách) tái xuất liên tục trong hàng ngàn sự khởi đầu mới.

—Rainer Maria Rikle

Tạo khởi đầu mới thông qua "phá huỷ có sáng tạo"

Cá nhân và tổ chức hướng tới mục tiêu phục vụ hiệu quả không còn lựa chọn nào khác ngoài tập trung cấp bách, tập trung không ngừng nghỉ vào cải tiến. Như Henry Ford tuyên bố: “Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại thông minh hơn”.

Khi tổ chức và cá nhân chểnh mảng tập trung vào sự tái chế thì cũng nguy hiểm không kém. Peter Drucker đã cảnh báo: “Nơi nào sắp bị (thần thánh) phá hủy, nơi đó đã được ban tặng 40 năm thành công”.

Để lãnh đạo – để phục vụ - được bền vững, nó cần phải linh động, có khả năng thích nghi tốt. Franklin Roosevelt chuyển (liền mạch) từ vị trí lãnh đạo nước Mỹ qua Thời kỳ suy thoái toàn cầu sang lãnh đạo các nước Đồng Minh trong Chiến tranh Thế giới thứ hai. Theo như lời ông nói thì ông đã chuyển từ “Quý ông thỏa thuận” sang “Quý ông thắng trận”.

Cải tiến liên tục – từ lợi ích của những người mà bạn phục vụ - quan trọng tới mức nếu bạn không cảm thấy bị thôi thúc, có lẽ bạn đã đưa ra quyết định vội vàng. Nhà kinh tế học Joseph Schumpeter đã tạo nên cụm từ rất nổi tiếng “phá hủy có sáng tạo” của chủ nghĩa tư bản. Cần phải liên tục xóa bỏ cái cũ để dọn đường cho cái mới. Điều này đúng với hiện tại hơn so với thời ông đưa ra quan sát trong thế kỷ 20.

Giờ bạn đang ở vị trí của người có thể áp dụng Hệ thống Phụng sự để dẫn đầu vào cuộc sống và công việc của mình.

Theo sát các câu hỏi và tổng kết bên dưới, bạn có thể bắt đầu thảo ra Bản đồ Phụng sự của mình rồi đấy! Đây là một tài liệu sống. Bạn có thể thay đổi, cải tiến và cập nhật nó bất cứ lúc nào.

Tấm Bản Đồ Phụng Sự của bạn được xây dựng quanh việc bạn sử dụng Bốn Câu Hỏi. Đó là công cụ để phản ánh, lập kế hoạch và giải trình.

Bốn chương tiếp theo sẽ áp dụng Bốn Câu hỏi cho những ứng dụng cụ thể: dịch vụ khách hàng, quản lý, giao tiếp nói chung và giao tiếp thuyết phục.

Chương cuối cùng "Biến cuộc sống của bạn trở thành một kiệt tác của dịch vụ" làm rõ ý kết luận của chương này. Bạn sẽ được trang bị để hoàn thiện tấm Bản Đồ Phụng Sự của bản thân, để biến nó thành hiện thực bằng những công cụ và kỹ năng mới. Sau đó, bạn có thể sử dụng các câu hỏi – và câu trả lời của chính bạn – để tự trao quyền cho mình trong thế giới mới của lãnh đạo thế kỷ 21.

PHẦN HAI
PHỤNG SỰ ĐỂ LÃNH ĐẠO

3
Phục vụ khách hàng

"Mỗi doanh nghiệp chỉ có một ông chủ duy nhất, đó chính là Khách hàng. Anh ta có quyền sa thải tất cả mọi người từ chủ tịch hội đồng quản trị cho đến một anh nhân viên quèn chỉ đơn giản bằng cách anh ta đi tiêu tiền ở chỗ khác."

—SAM WALTON, người sáng lập, cựu Tổng giám đốc Wal-Mart

"Mục đích chính của chúng ta không phải là tăng lượng giao dịch mà là tăng trải nghiệm trong các cửa hàng của chúng ta."

—HOWARD SCHULTZ, người sáng lập, Tổng giám đốc Starbucks

"Chúng ta không cố gắng để tối đa hóa mọi giao dịch mà chúng ta cố gắng để xây dựng mối quan hệ dài lâu với mỗi khách hàng, mỗi lần chỉ một cuộc gọi".

—TONY HSIEH, người sáng lập, Tổng giám đốc Zappos.com

Bạn đang là một nhà bán lẻ, mặt hàng của bạn dù là giày dép, quần áo, cà phê hay ô tô thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang làm việc cho Google hay Apple hay bất kỳ một trong hàng nghìn công ty công nghệ nào đó vừa mới hoạt động và lúc này

đây đang phải gồng mình để tồn tại thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang làm việc trong các tổ chức chính quyền, dù bạn đang làm trong một bưu điện của địa phương hay bạn đang làm việc trong Nhà Trắng thì cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ khách hàng.

Bạn đang nỗ lực trong một tổ chức phi lợi nhuận với những lý tưởng cao quý, bạn cũng đang phục vụ khách hàng cả đấy.

Và tất cả chúng ta đều biết rằng thế giới không phải lúc nào cũng vận động theo cách này. Tất cả chúng ta đều biết vậy bởi vì chúng ta là khách hàng.

Cách đây khoảng 30 năm, diễn viên hài Lily Tomlin đã thể hiện rất thành công bức biếm họa về "dịch vụ" khách hàng qua nhân vật Ernestine, một điện thoại viên thiếu năng lực và cực kỳ lăng xăng. Luôn luôn có thái độ giận dữ thụ động, cô ta từ chối tất cả các yêu cầu của khách hàng thậm chí cả những yêu cầu thỏa đáng nhất. Dòng chữ ký của cô ta luôn kèm theo câu "Chúng tôi không quan tâm. Chúng tôi không có trách nhiệm với việc này. Chúng tôi là công ty điện thoại".

Trong vòng 30 năm, thế giới đã thay đổi một cách không tưởng. Liên Bang Xô Viết sụp đổ và chỉ còn lại là đống tro lịch sử. Thậm chí trong bối cảnh thời nay khi mà nền kinh tế thế giới đang bấp bênh thì ở mọi nơi trên thế giới này sự thịnh vượng và những cơ hội phát triển lớn hơn những gì mà chúng ta có thể tưởng tượng.

Mặc dù thời nay "Công ty điện thoại" mà nhân vật Ernestine thể hiện không tồn tại nhưng vẫn còn rất nhiều những Ernestine ở ngoài đời.

Ngày nay, chi phí cho các cuộc gọi rẻ hơn rất nhiều so với cách đây 30 năm, nhưng bạn hãy thử thay đổi cách nhìn. Đơn giản là bạn hãy cố hiểu rằng vô số các loại tiền, phí và thuế mà bạn không nhận thấy cũng tích tiểu thành đại cho hóa đơn điện thoại của bạn.

Thường thì nhắc đến thuật ngữ "dịch vụ khách hàng" người ta lại nghĩ đến ý niệm hài hước của Jon Steward hay Stephen Colbert.

Đừng nghĩ là chỉ có mình bạn mới xui xẻo gặp phải một dịch vụ tồi tệ. Bạn hãy thử vào Google và gõ "bad customer service" ("dịch vụ khách hàng tồi tệ"), chỉ trong một giây thôi bạn sẽ tìm thấy hàng triệu kết quả ngay.

Trong thời đại thông tin ngày nay, khách hàng có quyền năng hơn bao giờ hết. Cách đây 30 năm, một vị lãnh đạo doanh nghiệp có thể xem dịch vụ khách hàng hiệu quả chỉ là ưu tiên hạng hai. Điều đó xưa rồi, ngày nay dịch vụ khách hàng hiệu quả trở thành yêu cầu tối thượng để đạt được thành công, thậm chí chỉ là để tồn tại đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Một điều chắc chắn là các doanh nghiệp không chết ngay với dịch vụ khách hàng yếu kém của mình. Trong một thời gian ngắn, họ vẫn thu được lợi nhuận từ những khách hàng có tính ỳ (ngại thay đổi dịch vụ). Một số doanh nghiệp, chẳng hạn như những công ty viễn thông hay các công ty thuộc ngành phục vụ công cộng, có thể không phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt đang len lỏi đến từng ngóc ngách của thế giới và có lẽ những công ty đó không xem bạn là khách hàng trực tiếp của họ. Có lẽ họ không nhận thấy rằng làm dịch vụ không tốt sẽ gây ra những hậu quả tức thời.

Không ai có thể tránh mãi được trách nhiệm trong thế giới này. Bạn mệt mỏi với dịch vụ tồi tệ của ATT ư? Bạn đã có Skype. Bạn chán ngấy với việc thanh toán phí gửi thư hạng nhất và chịu sự đối xử dành cho mức hạng ba của nhân viên Postal Service? Hãy dùng e-mail hoặc dịch vụ chuyển phát United Parcel Service hay hãng FedEx.

Và nếu bạn đã quá mệt mỏi với cảnh chờ đợi hệ thống giáo dục được cải thiện trong cộng đồng của bạn thì hãy làm theo tấm gương hai nhà kinh tế Michael và Olga Block. Họ đã đồng sáng lập ra các trường Basis charter school (tạm dịch là trường tự chủ Basis) ở Arizona. Trong một thập kỷ, họ đã chứng minh được rằng một hệ thống trường công có thể là nơi sản sinh những học sinh giỏi quốc tế và các ban khoa có chất lượng xuất sắc. Các bài kiểm tra đầu

vào ở trình độ cao là một phần trong chương trình giảng dạy của hệ thống trường này.

Chúng ta đang sống ở thế kỷ 21, một thời đại mà khách hàng có nhiều quyền năng và lựa chọn về dịch vụ hơn bất cứ lúc nào, đồng thời cũng là thời đại bùng nổ về khả năng phục vụ của các cá nhân và tổ chức.

Thực tế quả là vẫn còn hiện hữu Ernestine ở chỗ này chỗ kia trong cuộc sống. Thế nhưng, trong bối cảnh thời đại mới, thời đại của thế kỷ 21 khi mà thế giới tồn tại và phát triển dựa trên mối quan hệ thì không bao lâu nữa Ernestine sẽ không còn chỗ đứng trong xã hội.

MỘT NGÀY, HAI TRẢI NGHIỆM

Vào cùng một ngày thứ Bảy gần đây, Jane đã nhận được một dịch vụ khách hàng tốt nhất và đồng thời cô cũng gặp phải một dịch vụ khách hàng tồi tệ nhất. Jane là người khá nguyên tắc về lịch làm việc. Khoảng ngoài 30, dưới 40 tuổi gì đó và đã có hai con, Jane ngập đầu ngập cổ với việc làm ăn và chăm sóc gia đình đến mức nhiều lúc cô quên cả ý niệm ngày và đêm. Thậm chí với cô, chỉ một sự thay đổi nhỏ về quỹ thời gian của mình, một lát chỗ này, năm phút chỗ kia, cũng là quý giá. Với cô thời gian quý như vàng và cô sử dụng nó rất cẩn trọng.

Khi Jane sải bước đến một cửa hàng bán giảm giá quen thuộc, cô thực hiện việc mua hàng giống như một người chỉ huy quân sự.

Jane bước vào cửa hàng. Cô vốn là vị khách quen của cửa hàng bán lẻ này. Chúng tôi gọi nó là cửa hàng “Dollar House”. Cô đã lên danh sách tất cả các mặt hàng cần mua, điều này giúp cô tiết kiệm rất nhiều thời gian.

Cái Jane muốn mua là một cái móc chìa khóa và nếu có thời gian thì cô còn muốn mua thêm một số mặt hàng khác.

Khi Jane nhìn xung quanh, cô nhận ra rằng kế hoạch mua sắm của cô đã đi tong vì Dollar House đã sắp xếp lại kho hàng.

Jane ngập ngừng đẩy chiếc xe hàng về trước. Cô nhìn quanh cửa hàng và không thể nào tìm được một chiếc bàn tiếp khách theo sơ đồ cửa hàng vừa mới được điều chỉnh. Dù thất vọng nhưng cô vẫn mỉm cười ranh mãnh. Trước đây, Jane đã từng làm cho một cửa hàng bán lẻ khi cô còn là sinh viên. Cô tự hỏi liệu có phải Dollar House đã tham khảo các nhà tư vấn về những ý tưởng "mới" về việc bố trí các mặt hàng. Có lẽ họ đã tư vấn cho cửa hàng một ý niệm cũ rích là khách hàng lưu lại ở cửa hàng càng lâu thì chắc chắn càng mua nhiều hàng.

Jane không có thời gian để nán lại lâu ở đây. Cô chợt nhận ra khu vực bày đồng hồ đeo tay và đồ nữ trang nên bước lẹ đi. Không ai phục vụ quầy hàng cả. Không thể tìm được người bán hàng nên cô đành tự đi tìm chỗ của những cái móc chìa khóa một cách vô vọng.

Vừa liếc qua đồng hồ đeo tay, cô chợt nhận ra khu vực mới trưng bày quần áo phụ nữ. Đến đó cô thấy nhẹ cả người khi thấy một nhân viên vận đồng phục đang cất hàng vào kho. Cô tiến lại và lịch sự hỏi chỗ móc chìa khóa ở đâu.

Nữ nhân viên của cửa hàng khoảng 20 tuổi hoặc trên 20 tuổi gì đó đáp lại không được lịch sự lắm. Cô ta có vẻ bực mình vì bị gián đoạn công việc. Không cười, dù chỉ là giả vờ thôi, cô ta đáp rất tự nhiên rằng: "Tôi không biết... Nó không ở đây..."

Jane vẫn nhã nhặn cố hỏi: "Cô có thể chỉ cho tôi chỗ để tìm chúng không?", tức thì cô gái kia trả lời như đáp lại một đứa trẻ ngớ ngẩn và phiền nhiễu: "Quái nhỉ, tôi thật sự không biết...Tôi đã nói rồi, tôi chỉ làm ở khu vực này, với lại chúng tôi vừa mới chuyển đổi vị trí các mặt hàng".

Jane tức sôi máu. Cô cố gắng kiềm chế để cơn giận không trào ra: "Ơ, thế cô gợi ý cho khách hàng đi tìm móc chìa khóa thế nào?...Tôi đang vội... đó là tất cả những gì tôi cần".

"Hmmm, chị có thể hỏi quản lý... Có lẽ cô ấy biết..."

"Được rồi", Jane thở dài, rõ ràng là cô đang cố kiềm chế cơn giận, "Thế quản lý của cô ở đâu?"

"Tôi không biết... Cô ấy rất bận. Cô ấy hay đi lại khắp cửa hàng và nhiều việc lắm...", nữ nhân viên này quay lại tiếp tục công việc của mình.

Jane bắt đầu cảm thấy mình sắp trở thành một người đào tạo về dịch vụ khách hàng chứ không phải là khách hàng nữa. "Cô có nghĩ rằng sếp của cô muốn *cô* giúp *tôi* tìm cái mà tôi cần ở đây không?"

Cô gái trẻ kia nhìn quanh rồi nhìn Jane như thể một bậc phụ huynh nhìn đứa con đang sưng sỉa. "Chị phải hỏi quản lý ấy. Cô ấy bảo tôi làm tất cả những cái này", nói rồi cô ta quay trở lại với đống hàng lộn xộn.

Thời gian trôi quá nhanh và Jane chẳng còn gì để nói về những phút chóng vánh vừa qua ở cửa hàng Dollar House. Lông mày phải của cô cong lên, miệng há hốc vì sững sờ, Jane tiếp tục tìm sang khu vực khác trong kho hàng có thể có những chiếc móc chìa khóa nhưng rút cục cô cũng phải bó tay.

Jane càng lúc càng tức giận. *Cô ấy đã lên kế hoạch rất cẩn thận với quỹ thời gian của mình... Cô ấy không có thời gian cho việc này... Điều quan trọng nhất là những người ở thế giới của cô ấy, những người phụ thuộc vào cô ấy không có thời gian cho việc này.* Cô chợt nhớ đến câu nói đã lâu của bố mẹ cô - là câu châm ngôn của Pháp hay của Tây Ban Nha nhỉ? – "*Người bắt người khác chờ đợi là người có lỗi*".

Hơi chật vật, Jane đẩy chiếc giỏ cồng kềnh và vẫn trống không đến khu vực bên cạnh, đó là khu vực dành cho các mặt hàng thể thao. Cô thấy hai cậu nhân viên trẻ đeo cái tạp dề quen thuộc của Dollar House. Họ đang tán chuyện và không ai nhận ra Jane đang đi đến. Bất chợt Jane nghĩ đến các con cô. Cô hy vọng chúng đang được dạy dỗ tốt hơn những đứa trẻ này.

Jane dừng lại ngay trước mặt hai anh bạn này. Họ vẫn cố nói chuyện với nhau. Cô cố ý giơ tay trái lên để xem đồng hồ và lịch sự ngắt câu chuyện linh tinh về thời học trung học của hai cậu thanh niên. Hai cậu này rõ ràng tỏ ra khó chịu. Họ cùng ngây ra nhìn cô, rồi một cậu thở dài. Jane hỏi chuyện cả hai rồi cô hỏi về chỗ bán móc chìa khóa. Một cậu ném về cô cái nhìn chằm chằm pha vẻ khinh miệt: “Em không biết... Chị không thấy là bọn em đang ở gian *thể thao* à?”. Chưa hết, cậu ta còn thở phì một cái như thể nhấn giọng: “Đừng nghĩ là chúng em giữ chúng ở đây, nhưng mà chị có thể thoải mái mà xem... ” Nói xong cậu ta liếc về phía anh bạn đồng nghiệp với nụ cười tự mãn, chờ đợi sự đồng tình của anh bạn kia.

Lúc này Jane nhận ra rằng cô đang bị mất thời gian vàng ngọc của mình. Những vị “chủ” của Dollar House không ý thức được rằng nhiệm vụ của họ là phục vụ “khách”. Cô càng lúc càng khó chịu và khó mà có thể giữ bình tĩnh được.

“Ý các cậu là tôi đi lòng vòng quanh cửa hàng này và xem từng giá hàng à?”

Một cậu đáp lại giễu cợt: “Chị hiểu thế nào cũng được... Làm sao chúng tôi biết được vị trí của mọi thứ, nhất là bây giờ mọi thứ đã bị chuyển qua chuyển lại...”

Jane quay bánh xe 180 độ và tiến về phía cửa ra. Cô đi nhanh dần, đầu chúi xuống vẻ quyết tâm.

Jane thực sự thất vọng. Càng nghĩ cô càng tức giận. Jane biết những người bán hàng đã được thông tin về các mặt hàng. Thật không thể tưởng tượng nổi! Nếu ngay cả việc giúp khách biết chỗ để mặt hàng mà họ cũng không làm được thì họ có mặt ở đây để làm gì chứ.

Xuống lối đi chính được nửa đoạn, Jane mới nhận ra là cô đang đẩy một cái giỏ không. Cô nhìn khắp lối đi phía bên trái, chẳng có nhân viên nào của cửa hàng ở đây cả. Cô bực bội cố đẩy chiếc giỏ và nhìn theo nó cho đến lúc cô nghe thấy một tiếng đánh rầm,

chiếc giỏ sượt vào một chiếc giá bằng kim loại. Vừa qua chỗ quầy thanh toán, Jane ấn tờ danh sách những thứ cô định mua ở Dollar House vào ví.

Đang cố lách lên phía trên, bất giác Jane thấy một phụ nữ mặc đồng phục Dollar House. Người phụ nữ này lớn tuổi hơn, ít nhất là cũng hơn mấy "vị chủ nhà" mà cô đụng phải vừa rồi. Chị ta khoảng 39, 40, cùng lắm là ngoài 40 một tí. Đến gần, nhìn thẻ nhân viên cô mới biết người phụ nữ này chính là quản lý của cửa hàng.

Cuối cùng thì Jane cũng cảm thấy yên tâm. Cô dừng lại và kiên nhẫn chờ đợi người quản lý nói nốt câu chuyện với một khách hàng khác. Đến lượt Jane, người quản lý đon đả "Em giúp gì được chị đây?"

"Tìm được chị em *mừng* quá. Em vừa phải đi lòng vòng quanh đây ít nhất 10 phút, chẳng có nhân viên nào của cửa hàng giúp em cả. Em đang tìm một cái móc chìa khóa".

"Em thấy đấy, bọn chị vừa chuyển đổi vị trí các mặt hàng, thế nên thậm chí ngay cả chị cũng không biết bây giờ chỗ móc chìa khóa ở đâu nữa. Em đã thử dùng đồ nữ trang chưa?"

Jane sững người. Cô không ngờ một người quản lý lại có thái độ dửng dưng với khách hàng như vậy. Chị ta thậm chí còn không quan tâm là nhân viên của chị ta chưa phục vụ tốt khách hàng sao?

Mắt Jane tròn lên rồi lại cụp xuống. Cô thốt ra miệng với người phụ nữ đứng trước mặt "Chị biết đấy, chị được trả tiền... Chúa biết *tại sao*... chị làm mất thời gian và tiền bạc của tôi..."

"Em biết là chị đang không vui... Chị cảm thấy khó chịu..."

Jane như nổi đóa, cái tài tranh cãi hồi còn học đại học của cô lại được dịp dùng đến: "Xin lỗi, chị đang nói hộ tôi đấy à? Cảm ơn, tôi nghĩ là tôi có thể tự nói cho mình. Đừng có đọc suy nghĩ của tôi nếu tôi không yêu cầu. Dựa vào đâu mà chị nghĩ là chị có thể hiểu được tôi lúc này? Chỗ này có vấn đề và vấn đề không phải chỉ là sự khó

chịu, vấn đề ở chỗ là cả chị và nhân viên của chị đều coi khách hàng là thứ phiền nhiễu”.

Người quản lý nhìn Jane một cách thờ ơ. Chị ta bảo Jane: “Em biết chị cảm thấy thất vọng. Em xin lỗi nếu chị thấy khó chịu. Em chắc rằng nếu chị kiên nhẫn và tiếp tục đi tìm thì chị sẽ thấy. Trước đây, bọn em luôn có móc chìa khóa nhưng mà em không chắc lắm. Dù sao thì bây giờ em cũng phải đi hỗ trợ những người khác, nhất là bởi vì hiện giờ mọi thứ ở cửa hàng đã bị chuyển đổi vị trí. Chắc chị hiểu cho em.”

Nhìn kẻ đáng khinh đang nói chuyện với mình, Jane nghĩ bụng: “Liên Xô đã sụp đổ rồi. Dollar House rồi cũng phá sản thôi”. Lạnh nhạt nhìn chị ta, cô định nói thêm nhưng rồi lại thôi. Cô nghĩ đến những điều cô thường nói với các con mình “Dại gì mà đi cãi nhau với thằng ngốc” rồi cười cho xong chuyện. Khẽ lắc đầu, cô quay ra và sải bước về phía cửa. Tiếng gót giày cô nện xuống nền nhà khép lại một trải nghiệm làm “khách” của cô ở Dollar House.

Vậy là chỉ trong 15 phút, Dollar House đã phá vỡ mối quan hệ với vị khách có quan hệ cả chục năm nay. Mỗi giây phút trôi qua, Jane lại nhớ đến những vụ việc khác trong những tháng gần đây và cả mấy năm qua. Cô quyết định sẽ chuyển hướng sang làm khách hàng cho các đối thủ cạnh tranh của cửa hàng này.

Jane phóng xe thật nhanh đến Costco. Trước lúc đi, theo thói quen cô đã lên danh sách xem cái nào nên mua ở Dollar House, cái nào nên mua ở Costco. Cô xộc qua cửa trước, giơ thẻ thành viên và lấy từ trong ví ra tờ danh sách những đồ mua ở Costco. Jane hoàn toàn tập trung kéo chiếc giỏ đựng hàng lớn từ dãy này sang dãy khác. Cô xem kỹ những phần giảm giá, cân nhắc các lựa chọn rồi nhanh chóng quyết định chọn sản phẩm.

Khu vực của cà phê vẫn ở vị trí quen thuộc. Costco thường có những loại cà phê hảo hạng mà hai vợ chồng cô đều thích. Kiểm tra sản phẩm, Jane nhận ra rằng sản phẩm đang được bán giảm giá khoảng 20%. Cô lấy ba gói và tiến nhanh về phía quầy thanh toán.

Quầy nào cũng có khách xếp hàng dài chờ đợi. Cô nghĩ đó chính là nhược điểm của Costco. Cô chọn một quầy giống như bao quầy khác, chờ đợi và nhích lên từng tí một.

Lúc đến lượt cô cho hàng lên băng chuyền, ai đó vỗ nhẹ vai cô: "Thưa quý khách, tôi đang mở một quầy thanh toán mới. Hình như cô là người tiếp theo nếu cô muốn sang quầy thanh toán mới này".

Jane cảm thấy hài lòng. Đẩy chiếc xe hàng, cô nhớ lại tình huống tương tự ở Dollar House. Khi cô đang bị tắc trong cái hàng dài lê thê, cô thấy một cậu thanh niên mở lối cho khách đến chỗ thanh toán gần đó. Cậu ta la lớn gọi khách qua. Vì lúc đó Jane đứng gần đầu hàng nên cô bị chết dí một chỗ do những người phía sau chen lên để xếp hàng mới. Tự nhiên cô lại mất thêm thời gian. Sự bức tức của Jane lên đến đỉnh điểm. Thêm một điểm cho Costco, cô nghĩ vậy, họ biết tôn trọng thứ tự xếp hàng của khách hàng.

Jane đứng nhìn máy tính tiền khi nhân viên thu ngân cho hàng của cô chạy qua máy. Cô phát hiện thấy mấy cái túi cà phê không được giảm giá như lúc cô xem hàng. Lấy tờ biên lai, cô vẫn nán lại để kiểm tra lại giá sản phẩm.

Lát sau, khi đã chắc chắn rằng mấy gói cà phê không được giảm giá, cô nói với nhân viên thu ngân:

-Em à, chị chắc chắn là cà phê này đang được giảm giá nhưng mà lúc tính tiền lại không như vậy.

-Thế ạ, chị để em kiểm tra lại một gói thử xem.

Cô gái trẻ cho gói cà phê vào tính tiền lần nữa. Kết quả vẫn như lần đầu.

-Chị cam đoan đó là hàng được giảm giá. Chị vừa xem ở quầy hàng mà, Jane nói.

Cô gái kia gật đầu. Cô tỏ ra lịch sự nhưng không nói gì với Jane cả, chỉ vẫy một anh bạn đồng nghiệp lại. Cô gái bảo anh ta đến chỗ

giá hàng và kiểm tra lại giá sản phẩm. Anh bạn trẻ vội đi liền. Jane ngồi đợi ở cuối khu vực thu ngân trong lúc cô gái kia tiếp tục tính tiền cho các khách hàng tiếp theo.

Chạy đứt hơi quay lại, anh chàng kia nói với cô gái thu ngân: "Thực tế thì gói cà phê này không được bán giảm giá, những gói bán giảm giá đã bán hết sạch rồi".

Cô gái trẻ quay lại Jane nói: "Em hiểu vấn đề rồi. Tính xong tiền cho vị khách này bọn em sẽ vào giá lại ngay và sẽ chuyển lại số tiền chênh lệch đó cho chị. Chị thấy thế được không?"

"Cảm ơn em", Jane vui vẻ đáp.

Trước đây Jane đã luôn thích Costco và lúc này, sau sự cố ở Dollar House, cô càng thấy thích Costco hơn.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Doanh nghiệp nào cũng tuyên bố mục đích là phục vụ khách hàng và xem ra rất nhiều, nếu không nói là hầu hết, các doanh nghiệp đều tin rằng họ đang thực hiện mục đích đó rất hiệu quả.

Gần như tất cả *chúng ta* nghĩ rằng chúng ta sẽ *không bao giờ* mắc phải những sai lầm trong dịch vụ khách hàng mà Jane đã gặp phải. Thế nhưng thực tế thì tất cả chúng ta luôn phải chịu hậu quả của những "dịch vụ" kiểu như vậy.

Cuộc khảo sát của Gallup Poll vào năm 2009 cho thấy hai vấn đề mà Jane đã gặp phải tại cửa hàng Dollar House cũng nằm trong danh sách những vấn đề làm khách hàng khó chịu nhất: (1) nhân viên cửa hàng mải tán gẫu mà không chào đón khách, (2) nhân viên nói "tôi không biết" với khách hàng và không chịu tìm kiếm giúp khách hàng.

Không chỉ có kết quả khảo sát của Gallup Poll, Covergys cũng đã tiến hành một cuộc khảo sát và đã công bố trong tạp chí *Harvard Business Review* vào tháng 9 năm 2009. Hơn 50% khách hàng được

khảo sát nói rằng họ đã gặp phải "dịch vụ tồi tệ" và 40% số này đã chấm dứt quan hệ khách hàng với công ty đó.

Cũng theo cuộc khảo sát của Convergys, hơn 2/3 khách hàng cho rằng các doanh nghiệp cần có hệ thống đánh giá kết quả hoạt động, có thế họ mới có nhiều nhân viên hiểu biết hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn.

Các cuộc điều tra này đã cho thấy một thực tế chung là các công ty còn chưa tốt về dịch vụ khách hàng. Nhiều, rất nhiều nhân viên có nhiệm vụ phục vụ khách hàng lại không hiểu được là họ đang phục vụ ai. Các nhân viên và cả người quản lý của Dollar nằm trong số đó.

Có lẽ nhân viên Dollar House cho rằng họ đang làm theo những gì cấp trên yêu cầu và có lẽ cả người quản lý kia cũng nghĩ vậy.

Rốt cuộc thì những gì họ nghĩ chẳng có nghĩa lý gì. Điều quan trọng là sự nhìn nhận của khách hàng, từ góc độ của khách hàng mà nói thì họ đang phục vụ cho bản thân họ.

Trong môi trường cạnh tranh quyết liệt như hiện nay, dịch vụ khách hàng không tốt có thể gây ra những hậu quả rất nghiêm trọng. Nhiều nhà quan sát đã không phải là không có lý khi kết luận rằng đó là nguyên nhân lớn dẫn đến sự sụp đổ của Circuit City vào năm 2009.

Trái lại, các nhân viên của Costco đã hiểu chính xác được đối tượng mà họ phục vụ. Nếu họ chỉ nghĩ đến bản thân mình thì có lẽ họ đã kiếm lời trong tình huống xảy ra với Jane. Rõ ràng rằng đó là do Jane nhầm lẫn và họ có quyền tính cô đúng giá trên sản phẩm. Nhưng họ đã không làm vậy. Họ đã cố gắng đứng trên lập trường của Jane để hiểu cô lúc đó. Và đương nhiên, họ đã nắm lấy cơ hội phát triển mối quan hệ với khách hàng.

Costco đã xây dựng được một dịch vụ khách hàng xuất sắc. Thực tế, nhiều tổ chức và cá nhân khác dù luôn nâng cao khẩu hiệu về sứ mệnh phục vụ khách hàng nhưng họ vẫn chưa thông suốt về xác định đối tượng phục vụ.

Xét cho cùng, những người làm quản lý phải có trách nhiệm giúp nhân viên thông suốt vấn đề này. Có nhiều công ty coi "dịch vụ khách hàng" là trung tâm chi phí chứ không phải là trung tâm lợi nhuận. Nhiều khi nhân viên được khen thưởng vì đã giúp công ty cắt giảm chi phí về dịch vụ khách hàng. Nhiều khi họ bỏ qua những cuộc gọi chăm sóc khách hàng do hệ thống đường dây trục trặc. Thực tế, chúng ta đã chứng kiến trong những năm gần đây, Home Deport và nhiều nhà bán lẻ hàng đầu khác đã cắt giảm số lượng nhân viên trong bộ phận tư vấn tại chỗ.

Các công ty có lẽ thích xây dựng cơ cấu tổ chức theo lối *từ trong ra ngoài*, nghĩa là ưu tiên vai trò quản lý công ty, hơn là *từ ngoài vào trong*, nghĩa là ưu tiên nhu cầu và trải nghiệm của khách hàng.

Các cơ quan chính quyền vốn bị mang tiếng về cách phục vụ nhân dân. Trên lý thuyết, họ phục vụ tất cả chúng ta, nhưng về thực tế thì họ chẳng phục vụ ai trong số chúng ta cả. Có thể các vị công chức nhà nước chỉ nghĩ rằng họ đang phục vụ cấp trên hoặc một tổ chức chứ không phải là phục vụ chúng ta, những khách hàng phải đóng thuế hàng năm cho họ. Không hề bị cạnh tranh, hiệu quả công việc của họ phụ thuộc vào trình độ cá nhân hoặc trình độ của cấp trên trực tiếp quản lý họ.

Ngược lại, tổ chức, cá nhân nào tập trung vào phục vụ khách hàng có thể sẽ gặt hái rất nhiều thành tựu. Việc tập trung vào khách hàng giúp họ đơn giản hóa được vô số những quyết định và những vấn đề đau đầu.

Để đảm bảo rằng mỗi thành viên của một công ty đều chú ý đến việc tập trung vào đối tượng phục vụ, công ty cần xây dựng cái gọi là văn hóa dịch vụ.

Jim Sinegal - Tổng giám đốc của Costco - luôn luôn tâm niệm rằng phục vụ khách hàng chính là mối quan tâm lớn nhất và sau cùng của ông và cũng là của cả doanh nghiệp. Khi các cổ đông của Costco như là các nhà đầu tư phố Wall đòi lợi nhuận cao hơn, ông đã nhận về mình con số tương đối thấp. Đó chính là một nước đi để Costco tăng cường quan hệ với khách hàng. Điều quan trọng

nhất là nó đã thể hiện rõ ràng những ưu tiên trong chính sách hoạt động của ông.

"Đẩy giá cổ phiếu lên cao mỗi ngày không phải là cái mà chúng tôi muốn. Điều chúng tôi muốn làm là xây dựng một doanh nghiệp tốt và bền vững. Tôi biết là mọi người sẽ nói rằng tôi đang nói một điều cũ rích nhưng thực tế là vậy và nó luôn là phương châm kinh doanh của chúng tôi. Nếu chúng tôi hành động đúng thì giá cổ phiếu của chúng tôi sẽ tự biết cách đứng lên và các cổ đông sẽ được hậu đãi."

—Jim Sinegal

Sinegal không phải là vị Tổng giám đốc danh tiếng duy nhất có tư tưởng kinh doanh tập trung vào dịch vụ khách hàng. Robert Dotson - Tổng giám đốc của T-Mobile - cũng đã dành hai tuần để đào tạo và làm việc như một đại diện bán hàng ở một đại lý bán lẻ của công ty ông. Hành động của Dotson đã gửi đi một thông điệp rõ ràng về chính sách ưu tiên của công ty này.

Thêm ví dụ khác về một Tổng giám đốc luôn coi trọng dịch vụ khách hàng, đó là Robert Perkowitz. Trong vòng 25 năm qua, ông đã đóng vai trò làm chủ tịch của nhiều công ty sản xuất và tiếp thị trực tiếp với doanh thu lên đến 600 triệu đô như Cornerstone Brands, Smith+Noble và Joanna Western Mills. Có rất nhiều điều đáng để học hỏi Perkowitz với kinh nghiệm lãnh đạo của ông ở Cornerstone – một chuỗi các thương hiệu uy tín về tiếp thị trực tiếp với các catalog riêng biệt với một loạt sản phẩm "phong cách sống", từ quần áo cho đến đồ nội thất. Được thành lập vào năm 1995, Cornerstone đã rất thành công nhờ nỗ lực thích nghi và đáp ứng thị hiếu của khách hàng.

Những người tiêu dùng có điều kiện và khó tính đang có xu hướng mua sắm qua mạng vì nó đáp ứng yêu cầu của gia đình họ tốt hơn so với kiểu mua sắm truyền thống, tức là đến các đại lý bán lẻ trên thị trường đại chúng. Giao dịch nhanh hơn, thời gian linh

động là những thứ mà chỉ có internet mới đủ khả năng mang lại. Mua hàng trực tuyến quả là lý tưởng với những bậc phụ huynh chỉ có thời gian sau khi các con đã ngủ hoặc là khi họ cần tách riêng từng phần mua sắm.

Perkowitz thực sự thấu hiểu khách hàng mà ông đang phục vụ. Cuộc sống của ông cũng giống như cuộc sống của họ thôi. Ông nhận ra rằng yếu tố quyết định thành công của công ty mình chính là nằm ở mối liên hệ giữa nhân viên trong công ty và khách hàng. Với cương vị là Tổng giám đốc, mỗi tháng Perkowitz lại dành ra một ngày để làm việc trực tiếp với nhân viên kinh doanh và những người bán hàng. Ông đã tuân thủ phương pháp quản lý muôn thuở "quản lý bằng việc đi xung quanh" của Tom Peters. Với phương pháp này, ông có cái nhìn thực tế và thấu hiểu khách hàng đồng thời cũng giúp ông trực tiếp thấy chứ không phải là qua những báo cáo sai lệch những gì mà nhân viên của ông đang gặp phải.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp xây dựng hệ thống đánh giá dịch vụ khách hàng theo lối "từ trong ra ngoài". Họ cố gắng cắt giảm số lượng giao dịch dịch vụ khách hàng, giảm lượng thời gian cho mỗi cuộc gọi. Kiểu dịch vụ đó phục vụ công ty chứ không phải là phục vụ khách hàng.

Perkowitz đã không như vậy, ông nhìn vấn đề rộng hơn và xa hơn là giới hạn thời gian trung bình cho mỗi cuộc gọi. Thay vì xem dịch vụ khách hàng là một công việc thường ngày, ông khuyến khích nhân viên hãy xem nó là một khâu đặc biệt. Perkowitz không cố gắng tăng "hiệu quả công việc" của các nhân viên chăm sóc khách hàng bằng việc khuyến khích họ nhận nhiều cuộc gọi, thay vào đó, ông cho phép họ có thể có những biện pháp kéo dài cuộc gọi nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhà doanh nghiệp này hiểu rằng nhu cầu của khách hàng có thể vượt ra ngoài tầm giải quyết của mỗi một cuộc gọi. Nhiều vị khách không hài lòng về những gì họ được phục vụ qua điện thoại, họ muốn nhiều hơn là chỉ được lắng nghe. Chịu lắng nghe khách hàng, thậm chí là lắng nghe cả một lời phàn nàn mập mờ cũng có thể mang lại những thông tin giúp công ty phục vụ khách hiệu quả hơn.

Perkowitz đảm bảo rằng Cornerstone luôn biết xác định và tập trung dịch vụ tốt cho đối tượng mà họ phục vụ. Cornerstone không sử dụng hệ thống trả lời điện thoại tự động thường thấy hiện nay mà họ có nhân viên trực sẵn để nghe điện thoại của khách. Khách hàng có băn khoăn thắc mắc luôn được giải đáp một cách nghiêm túc và nhân viên của Cornerstone luôn lắng nghe và thấu hiểu "những thượng đế" của mình.

Perkowitz cho hay chỉ số hoạt động kinh doanh (business mestrics) đã cho những kết quả rõ ràng: công ty ít phải nhận những hàng bị trả lại hơn và cũng ít những đơn hàng có vấn đề hơn. Mặc dù thiếu một con số đánh giá chính xác nhưng ông tin rằng công ty của mình đã xây dựng được những mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Bạn đang làm việc để phục vụ ai? Liệu những việc hàng ngày bạn làm có chứng tỏ rằng điều cuối cùng mà bạn quan tâm là phục vụ họ? Bạn tự xem xét bản thân mình như thế nào để đảm bảo rằng đứng trên lập trường của họ thì bạn thực sự đang phục vụ họ? Và làm thế nào để bạn tránh được suy nghĩ rằng bạn đang phục vụ người khác trong khi thực tế là bạn đang phục vụ chính bản thân bạn?

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

Tôi viết những dòng này khi đang ngồi trong Starbucks một tiệm cà phê lớn ở Scott sdale, Arizona. Thưởng thức cà phê ở tiệm này là một phần trong cuộc sống của tôi.

Để chiếc máy tính trong lòng, tôi đăng nhập vào dịch vụ Internet không dây, kiểm tra và trả lời các email. Tôi ngồi đây vào giữa một buổi chiều trong tuần, làm việc trong lúc chờ một cuộc hẹn khác.

Không muốn bị làm phiền nên tôi lôi chiếc Ipod ra nghe, chốc chốc lại ngước mắt lên và nhìn xung quanh.

Mọi người đến và đi. Cảnh một đôi vợ chồng trẻ với mấy đứa bé khiến tôi mỉm cười. Nhiều lúc hai vợ chồng trẻ tái mặt với bọn trẻ tinh nghịch - những mầm sống mà họ đã mang đến thế giới và làm đảo lộn cuộc sống của họ.

Có mấy học sinh phổ thông đến và đi. Đó là những con người còn non nớt và tràn trề nhựa sống.

Giới doanh nhân ngồi đàm đạo, đôi lúc câu chuyện có vẻ rất quan trọng. Mấy nhân viên kinh doanh tán chuyện, số khác thì chỉ chăm chú đọc email.

Những người đàn ông độc thân ngồi tụ lại thành từng nhóm nhỏ to với nhau. Một số anh chàng có vẻ có lòng tự tôn cao. Hóa ra câu chuyện của họ chẳng có gì to tát cả vì đôi lúc lại thấy họ liếc mắt về phía những cô gái quyến rũ đi ngang qua đó.

Có rất nhiều cơ hội để quan sát mọi người xung quanh trong cái tiệm cà phê đặc biệt này.

Rất nhiều cô gái trẻ sải bước xuống lối đi dài của Starbucks và đi ngang qua cửa phụ. Nhiều cô đã cố tình chọn lối đi này. Một số có vẻ như nhận thức rõ vấn đề khi họ chạm vào những vị khách ngồi bên. Có những cô bước đi tự tin trong khi có những cô lại tỏ ra mỏng manh, yếu đuối. Có những cô vừa mỏng manh yếu đuối lại vừa mạnh mẽ tự tin giống như những người mẫu mới vào nghề. Một số cô dường như không để ý đến những cái nhìn của đám người ngồi hai bên trong khi có những cô không giấu nổi sự tò mò xem ai đang nhìn theo họ.

Những cô gái trẻ hơn ăn mặc theo kiểu của Hanna Montana lũ lượt đến và đi.

Nhiều người cho rằng logo của Starbucks in trên hình mỗi chiếc cốc là một thứ phụ kiện thời trang. Có lẽ những chiếc cốc được thiết kế cẩn thận với màu sắc được cập nhật liên tục này

muốn thể hiện sự tinh tế gợi cảm và một trạng thái mà thuở xưa từng khiến giới tuổi vị thành niên say mê thuốc lá.

Đôi chỗ một số anh bạn trẻ ngồi một mình hoặc túm năm tụm ba. Có người muốn tìm gặp bạn bè tán gẫu, có người muốn tìm cảm giác lãng mạn. Starbucks là một nơi bình yên để trốn khỏi những quán bar ồn ào luôn khiến người ta thấy mệt.

Một số vị khách quen thì tìm đến tiệm cà phê này như tìm đến cảm giác được gặp những người hàng xóm. Họ đến đây vì muốn được thấy những gương mặt thân quen. Đó có thể là một cậu nhân viên phục vụ cà phê đang lớn lên từng ngày trước mắt bạn, vừa làm việc vừa lo học với đích đến là trường đại học. Đó có thể là một phụ nữ trẻ đẹp và ấm áp. Người phụ nữ ấy mới được làm mẹ và hàng ngày làm tròn trách nhiệm với công việc để nhận được trợ cấp y tế của Starbucks. Nếu bạn có cơ hội tìm hiểu về người phụ nữ này bạn sẽ biết rằng trước đây Claudia học luật. Cô đã phải tìm đến nước Mỹ vì đất nước El Salvador của cô khi ấy đang rơi vào tình trạng hỗn độn và bạo động. Có lẽ bởi cô cảm nhận được chất sống tràn trề ở thế giới này nên gương mặt cô lúc nào cũng giữ được vẻ thư thái ngay cả khi cuộc sống không dễ chịu với cô.

Ở đây còn có một số nhân vật mà tương lai có thể trở thành những Hemingways và Jonathan Safran Foers hay ít nhất họ cũng tin rằng họ đang làm việc như những người nghệ sỹ. Một số làm việc để kiếm sống và cũng là để trải nghiệm thực tế phục vụ cho hoạt động sáng tác của họ tại các nhà hàng, quán bar và các cửa hàng bán lẻ gần đó. Họ tranh thủ giờ nghỉ để đến nơi đây tìm hiểu và trau dồi về lĩnh vực họ yêu thích. Có những người muốn trở thành nhà văn, có những người chỉ muốn viết và có những người luôn nuôi những giấc mơ sáng tác.

Starbucks bày rất nhiều sản phẩm mới dùng thử miễn phí. Ở đây còn có cả thẻ quà tặng với những thiết kế nghệ thuật đặc sắc. Khách đến đây được nghe nhạc và có thể mua bản nhạc mà mình thích, gắn kết người nghệ sỹ với người tiêu dùng trong một mối quan hệ mới. Đến Starbucks, bạn có thể được xem tác phẩm mới của những nhân vật nổi danh trong làng nhạc rock như Paul McCartney

hay Carly Simon. Thỉnh thoảng cũng có các ban nhạc địa phương chơi ở đây. Rồi có cả sách và các câu lạc bộ sách. Một điều thú vị khác nữa là trên mỗi chiếc cốc giấy của Starbucks đều có những câu trích dẫn khiến khách hàng phải suy nghĩ và tranh luận.

Và đến bất cứ chỗ nào ở quán cà phê nổi tiếng này bạn cũng có thể thấy sự hiện diện của một vị quản lý năng động, đó chính là Jenn. Cô luôn biết cách để hòa hợp giữa những cái tôi cá nhân và nhu cầu đa dạng của đội ngũ nhân viên với những cái tôi cá nhân và nhu cầu cũng muôn hình vạn trạng của khách hàng. Đằng sau cánh cửa quán cà phê nổi danh thế giới ấy, Jenn luôn phải biết điều hòa giữa việc tạo cho khách hàng cảm giác thân thiện, ấm áp với việc đảm bảo đạt chỉ số kinh doanh lạnh lùng và khắc nghiệt. Nói cách khác, cô chính là người "trấn giữ" nơi sự lãng mạn và hiện thực song hành.

Trong số bao nhiêu lý do để ghé đến Starbucks, thì phải nói rằng nhiều người đến đây chỉ là muốn thưởng thức cà phê. Điểm hấp dẫn ở đây là cách phục vụ cà phê của họ rất phong phú và linh hoạt. Khách hàng thưởng thức cà phê có thể tìm hiểu và khám phá những giá trị từ rất nhiều điều. Mỗi lần đến, mỗi lần được phục vụ bạn lại có thể khám phá ra những giá trị khác nhau.

Quả thật, Starbucks đã đạt được những thành công vang dội bằng việc nuôi dưỡng mối quan hệ với khách hàng. Mỗi cửa hàng của Starbucks đều có một mạng lưới quan hệ dịch vụ phức tạp và mục tiêu của công ty là liên tục phát triển những mối quan hệ đó.

Vậy câu hỏi đặt ra là "Làm thế nào để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất?"

Vâng, chất lượng cà phê là một phần quan trọng trong câu trả lời. Thế nhưng đó không phải là tất cả. Xin được trích dẫn một phát ngôn của công ty này trong một chiến dịch marketing để làm câu trả lời cho câu hỏi đó "Bạn và Starbucks. Không chỉ là cà phê."

"Không giống những cửa hàng bán cà phê khác, Starbucks xây dựng tài sản thương hiệu thông qua Starbucks Experience. Nó tồn tại trong mối quan hệ mà chúng tôi xây dựng với khách hàng. Bằng việc tập trung vào Starbucks Experience, chúng tôi đã tạo ra sự khác biệt trên thị trường giữa chúng tôi và họ."

—Howard Schultz

Tạo giá trị thông qua phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong

Một hạn chế của nhiều công ty truyền thống là khuynh hướng hoạt động theo cách tiếp cận từ trong ra ngoài. Từ lâu, người ta cho rằng một nhóm chuyên gia tập trung lại sẽ cho ra đời những ý tưởng hay nhất về hàng hóa và dịch vụ và rồi doanh nghiệp sẽ theo ý tưởng đó mà sản xuất và mang sản phẩm bán ra thị trường. Tư tưởng này không chỉ tồn tại ở khu vực kinh tế tư nhân mà còn ở ngay các cơ quan chính quyền hay các tổ chức phi lợi nhuận.

Ngược lại, những tổ chức của thế kỷ 21 hoạt động hiệu quả là những tổ chức tạo ra giá trị từ phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong. Họ luôn biết cách gắn kết với khách hàng. Họ lắng nghe và học hỏi khách hàng. Và những gì họ học không chỉ đơn giản là làm thế nào để bán được nhiều hàng hơn. Họ luôn nỗ lực để học cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ và những trải nghiệm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Hãy làm cho người khác những điều mà bạn muốn người ta làm cho bạn. Dĩ nhiên bạn muốn họ làm những thứ mà bạn muốn chứ không phải là những thứ họ muốn. Vậy nên, hãy mang đến cho người khác những thứ họ muốn chứ không phải là những thứ bạn muốn nhé.

Sẽ tránh được nhiều sai lầm tai hại nếu các công ty chịu khó lắng nghe những đối tượng mà họ phục vụ. Thậm chí ngay cả hãng

máy tính có hạng là Dell cũng đã suýt ngã ngửa khi họ không chú ý đến triển vọng của khách hàng.

Nhà sáng lập hãng máy tính nổi danh này, Michael Dell, đã phải hủy bỏ vụ đầu tư lớn của công ty vào một loạt các sản phẩm mang tính đột phá trong mấy năm qua. Dell đã ấp ủ sản xuất dòng máy Olympic để đưa nhà máy khổng lồ này lên một tầm cao mới về độ tinh vi trong công nghệ và khả năng chiếm lĩnh thị trường.

Các nhà khoa học và các chuyên gia của Dell đã rất say mê và hào hứng với công trình của họ. Thế nhưng thật trớ trêu, những sản phẩm mới đó lại bị khách hàng lạnh nhạt. Dự án Olympic thất bại trên thị trường và Michael Dell đã phải đối mặt với những bất lợi do phương pháp tiếp cận từ trong ra ngoài.

Bài học quan trọng nhất trong kinh doanh là phải gắn kết với khách hàng ngay từ đầu và trong quá trình phát triển. Chúng tôi đã tạo ra một sản phẩm công nghệ phục vụ công nghệ chứ không phải là công nghệ phục vụ khách hàng.

Trái với Dell, Amazon.com đã tạo ra Kindle, một sản phẩm thành công vượt trội nhờ phương pháp tiếp cận từ ngoài vào trong. Trao đổi với tạp chí *Fast Company,* Giám đốc điều hành Jeff Bezos cho hay đội ngũ nhân viên của ông luôn luôn nhìn nhận vấn đề từ góc độ của khách hàng.

Có hai cách để phát triển doanh nghiệp, một là hãy làm những thứ bạn thật giỏi và phát triển từ khả năng của bạn, hai là hãy xem khách hàng của bạn cần gì rồi từ đó làm ngược lại, thậm chí nếu nó đòi hỏi bạn phải học những kỹ năng mới. Kindle là một ví dụ về cách thứ hai.

Nếu bạn chịu khó lắng nghe, bạn có thể có một phát hiện thú vị: giá trị mà khách hàng tìm thấy trong một sản phẩm bán rất đắt hàng không giống với mục đích và ý định ban đầu của nhà sản xuất. Jim Cramer người dẫn chương trình Mad Money của đài CNBC - đã kể lại một câu chuyện thú vị: Cô con gái tuổi teen của anh muốn mua một chiếc máy Ipod. Anh rất ngạc nhiên vì anh mới tặng cháu

một cái trong dịp nghỉ lễ. Con gái anh tỏ ra giận dỗi vì bố chẳng hiểu gì cả. Cuối cùng, cô bé giải thích rằng mình muốn mua một cái Ipod có màu sắc khác. Trước đó, Cramer chỉ nghĩ về Ipod như một chiếc máy nghe nhạc MP3. Con gái anh thì khác, đối với nó, sản phẩm được thiết kế độc đáo đó là một thứ phụ kiện thời trang.

Toyota đã tìm được một thị trường thích hợp với dòng xe lai xăng-điện Prius trong khi các đối thủ khác bị chới với trên thị trường mặc dù sản phẩm của họ có lợi thế cạnh tranh về công suất hoạt động, mức độ tin cậy và giá thành.

Và không lâu sau đó người ta đã tìm ra câu trả lời cho vấn đề này. Dòng Prius của Toyota hấp dẫn khách hàng nhờ thiết kế kiểu dáng độc đáo. Đối với nhiều người tiêu dùng, họ không chỉ muốn lái những chiếc xe thân thiện với môi trường và được sản xuất bằng công nghệ hiện đại mà điều quan trọng là họ muốn được khẳng định, được công nhận. Đó là vấn đề cái tôi cá nhân và sự tự khẳng định bản thân. Trái lại, các dòng xe lai của các đối thủ khác lại dễ bị lẫn với những sản phẩm chạy bằng xăng đại trà trên thị trường. Rốt cuộc, các đối thủ của Toyota đã gặp khó khăn trên thị trường do không biết tiếp thu quan điểm của khách hàng.

Vấn đề quan trọng không phải là bạn bán gì mà là khách hàng mua gì. Và để biết được điều thứ hai này thì có lẽ bạn cần phải gắn kết với khách hàng nhiều hơn và phải huy động nhiều trí tưởng tượng hơn.

Phá vỡ Silos (rào cản)

Silos là một thuật ngữ chỉ những rào cản tiêu cực xuất hiện ở giữa các phòng ban trong doanh nghiệp hay giữa các khâu trong quá trình vận hành. Vấn đề silos trong doanh nghiệp thể hiện ở chỗ bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm hoạt động độc lập mà không cần sự phối hợp từ bộ phận tiếp thị. Doanh nghiệp hoạt động theo kiểu silos có nghĩa là doanh nghiệp đang xây dựng mối quan hệ "từ trong ra ngoài".

Silos tức là bạn đang phục vụ chính bạn.

Sự bùng nổ thông tin và cạnh tranh quyết liệt trong thế kỷ 21 này đã phá vỡ khó khăn silos ở nhiều doanh nghiệp. Silos là rào cản nhưng bạn vẫn có thể gặp không ít sự phản kháng quan liêu về việc phá silos ở những ngành ít cạnh tranh hơn.

Tựu chung, silos khó khăn nhất cần phải phá bỏ chính là nằm ở tập quán và thói quen, ta gọi đó là silos tư tưởng.

Nếu nhìn lại bảng xếp hạng của Fortune 500 vào năm1955, bạn sẽ thấy rằng các công ty lúc đó thường có những ý tưởng chủ quan về việc họ bán gì và làm thế nào để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Một công ty thép hay một công ty cà phê đều vậy, gần như không suy ngẫm đến những câu hỏi cơ bản.

Ngày nay, trong Thời đại Công nghiệp, một điều dễ nhận thấy là tư tưởng tiếp cận từ trong ra ngoài tồn tại ở rất nhiều công ty kiểu như vậy đã hạn chế khả năng thích ứng với nhu cầu của khách hàng. Nhiều công ty từ cách đây 50 năm đã bị phá sản. Những công ty khác ít nhiều cũng khá hơn, tùy thuộc vào khả năng chịu áp lực cạnh tranh của họ.

Phá vỡ những silos trong tư tưởng có thể giúp bạn phục vụ khách hàng một cách hiệu quả, bằng việc nhận biết và thích nghi với nhu cầu của họ.

Trách nhiệm xã hội hay giá trị của cổ đông? Xa rồi cái thời lựa chọn

Vào những thập niên 60 và 70, giới học giả và giới chính khách đã tranh cãi quyết liệt về "trách nhiệm xã hội" của các công ty. Một số cho rằng các công ty chỉ tập trung vào hoạt động kinh doanh "cốt lõi" của họ, chẳng hạn một công ty thép thì chỉ tập trung sản xuất thép chứ không cần bận tâm đến việc cải thiện các vấn nạn xã hội

trong cộng đồng sở tại bởi lẽ điều đó có thể làm giảm giá trị của cổ đông trên bảng cân đối của công ty.

Trong cuộc tranh luận này cả hai bên đều có chung một nhận định rằng trách nhiệm xã hội luôn luôn xung đột với thành công của doanh nghiệp. Cái mà họ bất đồng nằm ở phương sách hoạt động. Một bên thì cho rằng phải thay đổi hoặc xóa bỏ chủ nghĩa tư bản thị trường thì mới giải quyết được vấn đề an sinh xã hội còn một bên khăng khăng rằng các công ty không cần bận tâm đến vấn đề an sinh xã hội để đảm bảo được giá trị của cổ đông.

Chiến lược về môi trường của các doanh nghiệp là một ví dụ điển hình. Trước mối quan ngại của công chúng về tình trạng ô nhiễm môi trường, kể từ thập niên 70, nhiều công ty đã cố gắng chứng tỏ mình là công ty "xanh". Họ tung ra rất nhiều chiến dịch quảng cáo nghe có vẻ đao to búa lớn. Những sáng kiến "môi trường" của các doanh nghiệp này chẳng qua cũng chỉ là những nỗ lực vụng về nhằm thay đổi nhận thức của công chúng về những vấn đề lập pháp đã có từ lâu đời vốn ảnh hưởng đến vấn đề lợi nhuận của công ty. Ví dụ, một số công ty dầu mỏ lớn nhận làm nhà tài trợ cho các tổ chức ủng hộ môi trường nhưng thực chất đó chỉ là một hoạt động đánh bóng thương hiệu mà thôi.

Thế nhưng vẫn có những hành động tích cực đang được thực hiện hàng ngày. Hãng nước ngọt Coca Cola đã lập ra một chương trình bảo vệ nguồn nước sạch trên khắp thế giới. Marriots thì đang thực hiện chương trình giảm hiệu ứng khí nhà kính. Starbucks hợp tác cùng Conservation International (Tổ chức Bảo tồn Quốc tế) với những ý tưởng khuyến khích tập quán trồng cà phê bền vững còn Virgin America thì cam kết sử dụng nhiên liệu sạch cho các máy bay của hãng này.

Thậm chí ngay cả một tên tuổi bị nhiều nhóm hoạt động xã hội ghét cay ghét đắng là Wal-Mart cũng đã có rất nhiều nỗ lực nhằm khuyến khích phát triển bền vững. Vào đầu năm 2008, Wal-Mart công bố đã bán được 145 triệu bóng đèn compact huỳnh quang, tiết kiệm điện năng tương đương với mức sản xuất của ba nhà máy điện chạy bằng than. Vào mùa xuân năm 2008, trong khi

các cơ quan chính quyền, các tập đoàn công nghiệp và các nhóm hoạt động xã hội tranh cãi về độ an toàn của một loại hóa chất được sử dụng trong các bình bú sữa thì 'đế chế' bán lẻ này đã ra lệnh cấm bán sản phẩm này tại các cửa hàng. Các nhà cung cấp đã ngay lập tức phản ứng lại bằng những sản phẩm thay thế an toàn hơn.

Vào năm 2009, Wal-Mart đã tiến thêm một bước quan trọng khác với ý tưởng sẽ thu thập và phổ biến thông tin từ các nhà cung cấp về các vấn đề phát triển bền vững. Toàn bộ thị phần 400 tỷ đô la của Wal-Mart sẽ được dành cho việc xây dựng các tiêu chí chuẩn cho các tổ chức hoạt động vì xã hội trên khắp thế giới.

Wal-Mart đã xây dựng các sáng kiến phát triển bền vững dựa trên nhu cầu về quan hệ công chúng. Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới này đang nỗ lực nhằm giải quyết những quan ngại, thường là những mối quan ngại lâu đời của các cổ đông. Wal-Mart thấu hiểu rằng những nỗ lực ấy cũng có thể đem lại giá trị cho khách hàng, nhân viên cũng như những phân đoạn thị trường mới của họ.

Mặc dù những sáng kiến về phát triển bền vững vẫn còn là vấn đề gây nhiều tranh cãi nhưng càng ngày người ta càng phải nhìn nhận chúng và coi chúng là một nguồn giá trị qua những ý niệm mở rộng về dịch vụ. Trong tờ tạp chí *McKinsey Quarterly* tháng Bảy năm 2009, các tác giả như Sheila Bonini, Timothy M. Kohler và Philip H. Mirvis đã tiến hành khảo sát các chương trình về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp để xác định giá trị tài chính của họ.

Sau khảo sát, các tác giả này đã đưa đến kết luận là những công ty hoạt động hiệu quả nhất là những công ty đã thành công trong việc xây dựng những chỉ số (metrics) thể hiện giá trị của các chương trình về môi trường, xã hội và quản lý bằng các thuật ngữ truyền thống như tăng trưởng (thị trường, hàng hóa, thị phần, đổi mới, danh tiếng), lợi nhuận trên vốn (hiệu quả hoạt động và hiệu quả nguồn nhân lực, danh tiếng/giá tiền trả thêm cho thương hiệu), quản lý rủi ro (quản lý, công chúng/cộng đồng, dây chuyền cung ứng, rủi ro với danh tiếng) và chất lượng quản lý (phát triển vai trò lãnh đạo, khả năng thích ứng, chiến lược dài hạn).

Báo cáo của McKinsey đưa ra rất nhiều công ty đã có sự đột phá về chiến lược dịch vụ trong đó phải kể đến Coca Cola, IBM, Telefonica, Novo Nordisk, Verizon, Cargill và Nestle.

Sáng kiến của các doanh nghiệp về thúc đẩy phát triển bền vững là một nỗ lực nhằm phục vụ tốt hơn và phục vụ nhiều hơn các cổ đông đồng thời gắn chiến lược kinh doanh với các mục tiêu xã hội vượt xa quan điểm truyền thống và ngắn hạn của thế kỷ 20. Những sáng kiến đó có thể là tạo ra những đổi mới và thúc đẩy hành động vượt xa những mong đợi ban đầu. Logic này khi đã được khẳng định sẽ có sức lan tỏa đến mọi ngóc ngách đời sống của cá nhân và tổ chức.

Ngày nay phục vụ khách hàng một cách hiệu quả và bền vững bao hàm cả việc nâng khát vọng và giá trị của những người làm thượng đế. Với sự góp mặt của Internet, những quan niệm mở rộng về dịch vụ này không chỉ nảy nở ở phương Tây phồn thịnh mà còn lan rộng khắp toàn cầu.

Ngày nay bạn có thể tạo ra giá trị thị trường bằng việc chia sẻ và nâng cao các giá trị cá nhân mà khách hàng nuôi dưỡng. Mối quan hệ đó có thể được phát triển đến mức thần kỳ nếu khách hàng thấy họ được sống theo giá trị của họ bằng việc mua và sử dụng sản phẩm của bạn.

Trao quyền phục vụ cho khách hàng và cổ đông của bạn

Trong thời đại thông tin như hiện nay, tất cả chúng ta đều nhận thức được rằng mọi hành động của chúng ta đều mang tính nhân-quả. Chúng ta có thể đến một siêu thị gần nhà để mua thức ăn từ khắp nơi trên thế giới, và điều đó từ lâu được xem là một thành tựu nổi bật của loài người. Ngày nay chúng ta phải thừa nhận rằng mỗi bước trong quá trình đưa lương thực, thực phẩm ra thị trường, từ

khâu đất đai, lao động, sản xuất và đóng gói đến khâu phân phối đều gây ra những ảnh hưởng đến con người và môi trường.

Tựu chung, hành động của chúng ta với tư cách là các cá nhân, từ lượng ga mà chúng ta tiêu thụ đến những sản phẩm mà chúng ta mua từ các nước trên thế giới, có thể tạo ra một khác biệt to lớn khắp toàn cầu. Và mỗi tác động như thế đều thể hiện một cơ hội phục vụ.

Với nhận thức này, ngày càng nhiều người trong số chúng ta muốn đóng góp sức mình khi biết rằng một phần doanh thu từ số lượng hàng hóa chúng ta mua sẽ được dùng vào việc nâng cao giá trị của chúng ta. Ngược lại các doanh nghiệp cũng nhận thấy rằng họ có thể tạo ra giá trị bằng việc thỏa mãn mong ước của chúng ta. Trong một chiến dịch quảng cáo gần đây, Starbucks đã nói : "Những gì chúng tôi làm được thì các bạn cũng làm được". Hãng cà phê này đưa ra hàng loạt những hành động mà họ đã làm để bảo vệ môi trường và nâng cao sức khỏe cộng đồng.

Còn Yvon Chouinard, nhà sáng lập thương hiệu Patagonia chuyên về quần áo khoác thời trang, cũng đã phát động chương trình "Một Phần trăm cho Hành tinh". Patagonia và một số công ty khác đã cam kết sẽ dành một phần trăm doanh thu bán hàng của họ cho các hoạt động bảo vệ môi trường. Thậm chí, Patagonia còn đi xa hơn cả dự định ban đầu của họ khi mà những sáng kiến về phát triển bền vững của một tập đoàn hùng mạnh như Wal-Mart cũng được cho là chịu ảnh hưởng từ hãng này.

Rốt cuộc thì tất cả đều xoay quanh mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Sự thờ ơ của khách hàng chính là kẻ thù của doanh nghiệp. Điều đó không chỉ đúng với Starbucks mà nó còn là chân lý với tất cả các doanh nghiệp trên thế giới này.

Một doanh nghiệp muốn phát triển và trường tồn thì phải xây dựng được mối quan hệ dịch vụ đạt đến đỉnh cao nhất - tình yêu.

Sự thờ ơ của khách hàng chính là kẻ thù của doanh nghiệp. Niềm đam mê chung giữa khách hàng và doanh

nghiệp là giải thưởng cao quý dành tặng cho giới doanh nhân.

BẠN CÓ ĐANG TẠO RA NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC ĐÁO KHÔNG?

Thường thì, khách hàng cho rằng không ai khác có thể làm những gì giống bạn. Vì thế mối quan hệ giữa bạn và khách hàng là mối quan hệ độc nhất, điểm mấu chốt để tiến đến mối quan hệ tình yêu. Theo phân tích khách quan thì mối quan hệ này có một cơ sở khách quan đó là sự kết dính về cảm xúc.

"Sự hấp dẫn lẫn nhau" có thể giúp tăng cường mối quan hệ, nếu không có nó mối quan hệ sẽ khó mà duy trì được. Đó là mối quan hệ độc nhất. Những đối tượng trong mối quan hệ này sẽ phát triển cùng nhau. Họ có thể bị dính đến nhau giống như những cây dây leo vững chắc. Và khi đã hợp lại với nhau, tương lai họ sẽ thế nào thì không ai biết trước được.

"Mối quan hệ giữa chúng tôi và khách hàng là mối quan hệ của tình yêu. Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng nhưng họ luôn đáng được tôn trọng."

—Mike Faith, Giám đốc điều hành Headsets.com

Kevin Roberts, Giám đốc điều hành của Saatchi & Saatchi viết về tình yêu đối với thương hiệu, hay đỉnh cao của thương hiệu gọi là "lovemark" (dấu vết tình yêu). Lovemark len lỏi vào cuộc sống của chúng ta cũng giống như bao thứ khác và cũng có khi đó là kiểu tình yêu "yêu ngay từ cái nhìn đầu tiên".

Bạn mua giày dép, quần áo, xe hơi, xe máy hay một chiếc máy Ipod. Tất cả dường như không có gì đặc biệt. Thế nhưng, có thể bạn

lại phát hiện một cái gì đó rất thú vị về một sản phẩm hay một dịch vụ nào đó. Đó chính là khởi đầu cho một mối quan hệ đặc biệt.

Bạn hãy nghĩ đến những anh chàng tự mãn vì có chiếc máy Mac bỗng cảm thấy mất mặt khi bị bắt gặp cùng một chiếc PC; những người phụ nữ trung niên mặc những chiếc áo phông bình thường bỗng cảm thấy nhanh nhẹn khác thường nhờ cái nhãn mác lấp lánh trong dòng chữ bạc chạy ngang trước ngực họ, Bebe. Hãy nhìn những bạn trẻ và cả các thế hệ cha ông họ với những chiếc Ipod luôn đi bên họ nữa. Rồi hãy nhớ lại hình ảnh những người đàn ông trung niên, từ nha sỹ cho đến các sỹ quan chỉ huy quân sự, mặc vét-tông và đi ủng, dạng chân đạp chiếc xe mang thương hiệu Harley-Davson, thể hiện một tình yêu bất diệt với nó.

Có thể xây dựng tình yêu của khách hàng ở những điều mà bạn không ngờ đến. Xin lấy ví dụ về một loại hàng hóa, đó là đồng hồ đeo tay. Với đồng hồ đeo tay thì yếu tố công nghệ chẳng có gì là độc đáo. Một chiếc đồng hồ kỹ thuật số với giá chưa đến 10 đô cũng có thể hoạt động chính xác đến hoàn hảo. Thiết kế cho loại sản phẩm này cũng thường không có gì đặc sắc.

Thế nhưng rất nhiều nhà sản xuất đồng hồ đeo tay hạng sang đã đưa tên tuổi của mình đạt đến tầm trademark, nghĩa là thương hiệu được khách hàng yêu thích. Đồng hồ đeo tay có thể chỉ là một loại hàng hóa, giống như bao loại hàng hóa khác, thế nhưng vị trí của chúng trong cuộc sống của chúng ta mới là cửa ngõ để đi đến tình yêu của khách hàng.

Rolex, thương hiệu đồng hồ đeo tay số một thế giới, đã gắn sản phẩm của mình với biểu tượng của thành công và sự vượt trội. Nếu bạn đeo trên tay một chiếc đồng hồ mang hiệu Rolex nghĩa là bạn đã gắn mình với những nhân vật tiếng tăm ở tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Mont Blnc thì sử dụng những người nổi tiếng trong các chiến dịch quảng cáo để gắn sản phẩm của họ với trách nhiệm xã hội. Chẳng hạn, trong một chiến dịch quảng cáo, công ty này đã hứa sẽ dành một phần lợi nhuận cho tổ chức môi trường *Heal the Bay* (Cứu vịnh) ở Santa Monica, bang Califonia.

Còn nhà sản xuất đồng hồ đeo tay người Pháp, Patek Phillipe, lại trực tiếp gắn kết tình yêu sản phẩm của họ với thứ tình cảm tự nhiên thông thường mà tất cả chúng ta đều có. Trong gần một thập kỷ, Patek Phillipe đã thực hiện chiến dịch quảng cáo đồng hồ đeo tay cho nam giới mang tên *"Generations" (Thế hệ)*. Chiến dịch quảng cáo này tập trung vào mối quan hệ giữa người cha và cậu con trai trong đó có một câu mang tính thông điệp: "Bạn không bao giờ sở hữu một chiếc Patek Phillipe mà chỉ là chăm sóc nó trong 30 năm kế tiếp". Ăn theo thành công của chiến dịch Generations, hãng này lại tung tiếp một chiến dịch quảng cáo nhằm đến đối tượng là phụ nữ với thông điệp quảng cáo "Không chỉ là đeo Patek Phillipe, bạn đang bắt đầu một tình yêu chung thủy".

Lovemark, đỉnh cao của một thương hiệu, tương tác để tạo tính thân mật hơn với khách hàng. Bạn hãy xem vị chủ nhân của chiếc xe dòng Prius dán lên xe một câu tuyên bố lòng trung thành của cô với một sản phẩm của Apple. Cô muốn cả thế giới biết rằng cô không chỉ "*nghĩ*" khác mà còn "*sống*" khác. Cô đã tự quảng cáo cho sản phẩm mà cô yêu thích.

Hãng máy tính Apple từ lâu cũng đã âm thầm gắn tên tuổi của mình với một trong những thương hiệu lừng lẫy lịch sử: The Beatle. Ngay từ đầu Steve Jobs đã lấy cảm hứng từ Apple Corps, hãng ghi âm của ban nhạc huyền thoại Beatles. Những chữ cái trong Apple Computer (ngày nay là Apple Inc.) gợi cho người ta nghĩ đến sức lao động sáng tạo kỳ diệu mà nhóm "Tứ quái" đã mang đến cho hàng triệu người trên thế giới. Apple – thương hiệu dùng chung giữa một đại gia trong làng công nghệ và một đại gia trong ngành âm nhạc – đã giúp sản phẩm của Jobs trở nên gần gũi hơn với nhiều người tiêu dùng trên một thị trường rộng lớn của thế hệ những người sinh cùng thời với The Beatles vào thập kỷ 60.

Yêu mến khách hàng nghĩa là phải nuôi dưỡng và gìn giữ mối quan hệ với khách hàng về lâu dài, đó là nguyên lý của Joe Girard, người bán hàng giỏi nhất thế giới. Ông là người giữ Kỷ lục Guinness với thành tích bán lẻ 13.001 chiếc xe trong vòng 15 năm tại một đại lý của Chevrolet gần Detroit. Trong một cuộc trò chuyện với *Harvard Business Review,* Joe chia sẻ:

Hầu hết mọi người đều phát chán với việc ngồi đợi trong phòng phục vụ. Trong lúc tôi đang bận bán xe, nhân viên đắc lực của tôi có thể đi đến phòng phục vụ để điều ba hoặc bốn thợ máy mang theo hộp đồ nghề đi ra chỗ để xe của khách hàng và chăm sóc khách hàng trong vòng 25 phút. Thỉnh thoảng họ lắp đặt cho xe của khách những phụ tùng giá khoảng 15 hoặc 20 đô và khi khách hàng hỏi: "Tôi phải trả bao nhiêu?" thì tôi trả lời: "Anh/chị không phải trả một xu nào cả. Chúng tôi yêu quý khách hàng. Lần sau hãy quay lại nhé!"

Bạn được phục vụ như thế thử hỏi lần sau bạn muốn mua hàng thì bạn sẽ mua ở đâu? Đó chính là bí quyết làm cho kinh doanh lớn mạnh: sức mạnh của sự truyền miệng. Nếu bạn có nó, nó sẽ đem lại danh tiếng cho bạn còn nếu không nó sẽ phá hỏng danh tiếng của bạn.

Starbucks đang nỗ lực để đạt được vị trí lovemark. Cũng giống như Apple, Harley Davson, Rolex hay Patek Phillipe, hãng cà phê này đang cố gắng để hàng triệu người trên thế giới khẳng định được cái tôi cá nhân của họ.

Trong những năm gần đây, người khổng lồ trên thị trường cà phê phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Howard Schultz đã quay trở lại sau một thời gian nghỉ hưu để tiếp tục chèo lái con thuyền Starbucks vượt qua sóng gió. Thực tế, giá cổ phiếu và doanh số bán hàng của Starbucks đang bị giảm liên tục đồng thời các chiến dịch tung sản phẩm ra thị trường gần đây của hãng cũng nhận được những kết quả trái chiều.

Mặc dù trên trang web của mình, Starbucks có câu "bạn yêu Starbucks" tuy nhiên những động thái của công ty này cho thấy họ chưa yên tâm về điều đó. Starbucks đã nỗ lực thêm rất nhiều và có những biện pháp đổi mới tích cực nhằm chiếm được cảm tình từ phía khách hàng.

Cái khó ló cái khôn, trước khó khăn, thử thách người ta có thể tìm ra nhiều giải pháp. Schultz đã gói gọn những vấn đề của Starbucks vào việc tập trung xây dựng "the Starbucks Experience" (trải nghiệm

Starbucks), trong đó ông không để tâm đến trải nghiệm của các cổ đông, các nhà phân tích phố Wall, của ban quản lý, thậm chí là của nhân viên mà ông tập trung vào trải nghiệm của khách hàng về Starbucks. Để làm được điều đó, Starbucks đã thực hiện rất nhiều biện pháp. Vào ngày 26 tháng hai năm 2008, tất cả hơn 7.000 cửa hàng của Starbucks tại Mỹ đã tạm đóng cửa vài giờ để các nhân viên tham gia các khóa học về đào tạo và xây dựng tinh thần làm việc nhóm.

Bên cạnh đó, Starbucks còn tạo ra nhiều thay đổi nhằm củng cố mối quan hệ với khách hàng. Các máy pha cà phê Espresso được thay thế bằng những loại mới nhỏ hơn để khách hàng có thể quan sát nhân viên phục vụ. Starbucks có các sản phẩm mới dành cho cả khách hàng cao cấp và những khách hàng bình dân đồng thời khách hàng đến các cửa hàng của hãng này có thể ngồi thêm hai giờ mỗi ngày để truy cập wifi.

Một công ty có thể sống nhờ vào giao dịch và cũng chết vì giao dịch. Bạn nên xây dựng một mối quan hệ bền chắc và độc nhất với khách hàng, trong đó giá trị của khách hàng không chỉ dừng lại ở một thương vụ.

Nếu mối quan tâm chính của khách hàng là được thưởng thức cà phê với giá rẻ nhất thì có lẽ Starbucks sẽ phải cạnh tranh từng ngày từng giờ một và sẽ trượt vào “vành đai trắng” của thương trường. Nằm phục kích phía bên kia chiến trường sẽ là McDonald’s, Dunkin’s Donuts còn rất nhiều địch thủ ngày nay chưa xuất đầu lộ diện cũng đang “đào hào” để tiến đến vị trí gần hoặc trong lãnh địa mà lực lượng của Starbucks rất mỏng manh.

Mặc dù có thể tạm thời đem lại những báo cáo doanh thu hàng quý không hề tệ nhưng kiểu cạnh tranh từng giao dịch có thể làm khách hàng xa dần công ty. Để tránh điều đó, Starbucks đã khuyến khích nhân viên củng cố và tăng cường mối quan hệ với khách bằng nhiều cách. Họ đào tạo các nhân viên phục vụ cách học thuộc tên của khách. Họ viết tên khách hàng trên những tách cà phê vừa để nhận dạng khách vừa để tăng cường mối quan hệ giữa hai bên.

Các sản phẩm của Starbucks cũng được phục vụ một cách đặc biệt. Thường thì chúng đê`u có nhãn hiệu riêng, chẳng hạn Frappuccino, khẳng định một tuyên bô´ giá trị độc nhâ´t. Thậm chí việc Stabucks đặt tên cho các sản phẩm của mình theo kích cỡ tách cà phê – *tall*, *grande*, *venti* – cũng cho thâ´y một nét độc đáo của thương hiệu này. Khác hàng khi thưởng thức chúng sẽ ít khi so sánh giá cả với những thương hiệu khác bởi lẽ ai lại đi so sánh một cô´c cà phê lớn (*tall*) của Starbucks với một cô´c cà phê nhỏ (*small*) của một hãng khác chứ.

Trước sự cạnh tranh khô´c liệt trên thị trường bán lẻ và đô´i mặt với những đô´i thủ đang sung sức, liệu Starbucks có thể xây dựng được mô´i quan hệ bê`n vững và độc nhâ´t với khách hàng, điê`u đó còn tùy thuộc râ´t lớn vào khả năng đổi mới của đại gia ngành cà phê này.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Cải tiê´n liên tục là điểm mâ´u chô´t của dịch vụ khách hàng hiệu quả. Làm thê´ nào để phục vụ được nhiê`u khách hàng hơn và ở một mức độ sâu rộng hơn, đó là bài toán mà lúc nào bạn cũng phải tìm tòi và nghiên cứu lời giải.

Có thể ngay lúc đâ`u bạn đã thu được thành công vang dội với việc tung ra một sản phẩm hay một dịch vụ mà bạn mong muô´n hoặc có kinh nghiệm. Richard Branson, dựa trên thị hiê´u của chính mình, đã tạo ra một bước đột phá trong ngành công nghiệp hàng không khi ông cho hoạt động các quán bar trên máy bay.

Thời gian có thể giúp bạn kiểm nghiệm ră`ng chìa khóa để tiê´n đê´n thành công là hãy lă´ng nghe và học hỏi. Và sẽ thật tuyệt vời nê´u bạn dành trọn tình yêu cho khách hàng.

Bài toán muôn thuở: phục vụ nhiê`u khách hàng hơn và ở một mức độ sâu rộng hơn

Disney World liên tục cải thiện châ´t lượng dịch vụ của mình bă`ng việc tập trung vào khách hàng.

Một đôi vợ chồng cùng hai đứa trẻ đang trở lại xe sau một ngày đáng nhớ ở Disney World. Họ cảm thấy rất hài lòng sau khi ra khỏi cửa hàng. Gần đến chỗ để xe, người cha thò tay vào túi quần tìm chìa khóa. Chẳng có gì hết. Anh tìm tất cả các túi. Cũng không có gì cả. Anh cảm thấy rất lo, chắc chắn là anh đã để quên chìa khóa trong xe rồi.

Chẳng có gì phải lo cả. Bạn có thể quên một thứ gì đó vì Disney đã loại trừ mọi may rủi. Nhân viên ở đây đã được đào tạo và luôn sẵn sàng có mặt trong vài phút. Họ đã được chuẩn bị để xử lý tình huống này rất nhanh. Họ đã biết khả năng sự cố này có thể xảy ra trước cả bạn. Đó là một tình tiết để bạn không thể quên về dịch vụ khách hàng.

Robert Perkowitz của tập đoàn Cornerstone thấu hiểu mối quan hệ đầy uy lực giữa quan hệ dịch vụ khách hàng và sự cải tiến không ngừng. Các CEO khác có thể chùn chân khi tính chi phí thiệt hơn giữa việc dùng nhân viên để trả lời trực tiếp điện thoại từ khách hàng hay là dùng hệ thống trả lời tự động thường thấy ngày nay. Perkowitz biết rằng giá trị sẽ được tạo ra nếu ta tăng cường thêm mối quan hệ với khách hàng. Qua việc tương tác trực tiếp với khách hàng, họ sẽ nhận được nhiều thông tin hơn về cải tiến mẫu mã, thiết kế sản phẩm và dĩ nhiên là cả vấn đề cải tiến chất lượng phục vụ.

Một trong những động thái của Starbucks để thắt chặt mối quan hệ với khách hàng đó là việc đưa ra trang web mystarbucksea.com. Với trang web này, gã khổng lồ trên thị trường cà phê có thể thu hút được sự tham gia trực tuyến từ các khách hàng riêng lẻ. Một điều không kém phần quan trọng khác là nó tạo ra một diễn đàn để hai bên “mua-bán” cùng tham gia. Starbucks đã rất biết cách để gắn khách hàng tham gia vào mọi lĩnh vực trong mô hình kinh doanh của họ.

Tuy nhiên câu hỏi được đặt ra là: liệu nó có trở thành một “kinh nghiệm” thực sự dựa trên sự tương tác với khách hàng hay nó sẽ sa vào kiểu độc thoại được trá hình dưới dạng “hội thoại”?

"Chúng ta được nhấc bổng lên. Chúng ta thôi không hỏi "chúng ta có thể phục vụ bằng cách nào?" nữa. Chúng ta ý thức về quyền lực của mình. Và bây giờ tôi ở đây để bảo bạn rằng điều đó đã xưa rồi."

—Howard Schultz

Xây dựng vòng phản hồi tich cực về đổi mới liên tục

Các doanh nghiệp và cá nhân phải làm chủ được những thay đổi bằng cách liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ từ góc độ của người tiêu dùng. Chú trọng đến người tiêu dùng giúp họ tránh được khuynh hướng thỏa mãn sau thành công và đón đầu thay đổi.

Những doanh nghiệp và cá nhân chú trọng đến việc cải thiện chất lượng hoạt động đều công nhận rằng hằng số duy nhất của họ chính là công cuộc truy tìm những giải pháp để mang lại chất lượng tốt nhất cho khách hàng. Những vấn đề nằm trong tầm kiểm soát và ảnh hưởng của họ, chẳng hạn tập quán kinh doanh, luôn luôn bị điều chỉnh. Việc một doanh nghiệp vào cuộc nhanh, cũng giống như mỗi cá nhân trong mối quan hệ yêu đương, sẽ phát triển như thế nào là điều khó mà dự báo.

Hãy lấy Starbucks làm ví dụ. Liệu ai có thể khẳng định được rằng 20 năm nữa thì công ty này sẽ thế nào? Khách hàng sẽ tìm kiếm gì và thấy được giá trị gì trong kinh nghiệm của Starbucks? Và khi Howard Schultz bày tỏ rằng tuyên bố giá trị cuối cùng của công ty ông là mối quan hệ với khách hàng thì người ta có thể hình dung rất nhiều hướng phát triển và biến đổi của Starbucks.

Có thể Starbucks sẽ duy trì giá trị cốt lõi của nó là bán cà phê. Còn gì nữa? Hay là trước thực tế các công ty nhỏ đang mọc lên nhan nhản và các nhà tư vấn không còn ngồi làm việc từ các tòa văn phòng nữa thì Starbucks sẽ liên kết với USP, Kinko's, Mailboxes hay một nhà cung cấp dịch vụ nào đó? Không thể kể hết các khả năng được bởi lẽ có vô vàn cơ hội để phục vụ khách hàng.

Lifetime Fitness là một ví dụ khác về khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Công ty có trụ sở tại Minneapolis này đang mở rộng ý niệm *khỏe mạnh* và *cân đối* vượt ra ngoài phạm vi của phòng tập. Lifetime có các quán ăn bán những thực phẩm bổ dưỡng, các dịch vụ mát-xa và chăm sóc tóc, có các trung tâm chăm sóc trẻ nhằm đến đối tượng là các gia đình có con nhỏ. Nhưng không dừng lại ở đó, Lifetime nhận ra rằng đằng sau những lựa chọn về dịch vụ sống khỏe còn bao nhiêu thứ khác nữa và thế là công ty này đã cộng tác với các công ty tài chính để đưa ra dịch vụ về tài khoản tiết kiệm và tài khoản nghỉ hưu cho các thành viên. Tóm lại, có thể hình dung Lifetime với vô vàn hướng phát triển, vẫn tập trung vào khách hàng và vẫn rất thú vị.

Amazon.com tiếp tục phát triển từ một cửa hàng sách trực tuyến thành một nhà bán lẻ khổng lồ. Vào năm 2009, công ty này đã mua Zappos.com, một hãng bán giày dép và các mặt hàng thời trang khác. Sau khi mua lại Zappos.com, Amazon.com không chỉ phát triển dòng sản phẩm của công ty này một cách chóng mặt mà còn tiếp thu văn hóa dịch vụ khách hàng vốn được xem là xuất sắc của Zappos. Câu hỏi đặt ra là liệu Amazon sẽ chuyển mình từ một ông vua bán lẻ chú trọng vào giao dịch thành một doanh nghiệp lấy quan hệ làm giá trị cốt lõi kiểu như Zappos?

Việc Amazon cho ra mắt một loạt các phiên bản Kindle, ứng dụng đọc sách điện tử dành cho thiết bị di động, lại mở thêm một số khả năng khác. Liệu những thành công của Kindle có dẫn Amazon lao vào cuộc cạnh tranh trực tiếp với Apple? Apple trong ngành công nghệ đã chứng tỏ được khả năng của mình khi khuấy đảo ngành âm nhạc với thiết bị Ipod. Như vậy để thấy rằng không cần thiết phải dự đoán liệu Steve Jobs có nhận thấy cơ hội cạnh tranh với Kindle bằng việc sử dụng những mẫu mã và những chức năng công nghệ.

Một đại gia khác trong ngành công nghệ, Google, cũng đang xôn xao với ý niệm tương tự. Hiện tại Google đang tiến rất nhanh trong lĩnh vực xây dựng thư viện sách trực tuyến.

Việc những cuốn sách sẽ được xây dựng, phân phối, chuẩn hóa và được đọc như thế nào vẫn còn nằm trong quá trình biến động

và đổi mới. Những công ty nào đã tham gia hay mới chỉ đặt một chân vào cuộc chơi ấy chắc chắn sẽ phải trải qua những thay đổi lớn lao khi họ theo đuổi mục tiêu cung cấp dịch vụ tốt nhất ở mức có thể cho khách hàng. Xét đến tính rủi ro khá cao, ít khả năng là các công ty lớn sẽ dám chấp nhận một đống rủi ro khi đón đầu thay đổi. Thế nhưng Apple đã không do dự khi "ăn thịt" những sản phẩm thành công của mình để tung ra những sản phẩm, dịch vụ mới mang tính đột phá và người ta dự đoán Amazon cũng sẽ làm tương tự với Kindle.

Đổi mới là để trả lời bài toán mà khách hàng đặt ra nhưng không nhất thiết bị hạn chế bởi đáp án đầu tiên của họ.

Chân lý nằm trong câu nói của Henry Ford: "Nếu tôi hỏi khách hàng là họ muốn gì, họ sẽ trả lời là họ muốn một con ngựa nhanh hơn nữa".

Dĩ nhiên là Ford đã phục vụ khách hàng tốt hơn nhiều bằng việc áp dụng kiến thức và hiểu biết của ông vào mục đích thực sự của hãng này: tăng cường tính lưu động. Ford đã phục vụ khách hàng bằng việc biến khát vọng của họ thành đổi mới công nghệ.

Phục vụ khách hàng luôn là điều đáng làm nhưng khách hàng thì không phải lúc nào cũng đúng. Họ có thể bắt bạn chịu trách nhiệm về những thất bại sau khi bạn đã làm theo mong muốn của họ.

Đương nhiên, việc điều chỉnh mong muốn của khách hàng để bạn có thể làm tốt hơn nữa trong việc thỏa mãn mục tiêu của họ sẽ có những rủi ro. Có thể, nó đòi hỏi bạn phải có lòng can đảm. Một mối quan hệ tình yêu có thể là thứ vũ khí giúp bạn vượt qua những thách thức đó nếu nó được khách hàng ghi nhận.

"Sự thấu hiểu khách hàng dẫn đến những cơ hội đổi mới. Bạn phải biết nhận định khách hàng là ai và họ sống thế nào để biết

được nhu cầu và mong ước của họ. Chỉ như vậy bạn mới biết được làm thế nào để tạo ra những sản phẩm giúp họ cải thiện đời sống".

—A.G. Lafley và Ram Charan,

đồng tác giả cuốn *The Game-Changer* (Người thay đổi cuộc chơi)

Khi nào cần phải sa thải khách hàng?

Khi tập trung phục vụ khách hàng, đôi khi chúng ta có thể quên rằng mối quan hệ giữa chúng ta và khách hàng phải là mối quan hệ đôi bên cùng thỏa mãn.

Khách hàng không phải là người duy nhất có thể quyết định việc thay đổi hay chấm dứt quan hệ. Ngược lại, có thể bạn cũng phải sa thải khách hàng nếu nhu cầu của họ làm hỏng khả năng phục vụ của bạn dành cho những đối tượng khác. Có khi chính việc cải tiến và tăng trưởng liên tục lại đồng nghĩa với việc mối quan hệ tốt đẹp trước đó đã không còn "môn đăng hộ đối" nữa.

Vào năm 2007, Sprint đã gây xôn xao thế giới khi thông báo sa thải 1.000 khách hàng vì họ đang bắt công ty này phải chịu một chi phí rất cao. Theo Sprint, có những người đã gọi đến dịch vụ chăm sóc khách hàng hàng trăm lần mỗi tháng. Những nguồn lực đó có thể được phân bổ lại để hoạt động hiệu quả hơn.

NUÔI DƯỠNG VĂN HOA DỊCH VỤ

Bất kỳ một doanh nghiệp nào tạo được những giá trị bền vững cho khách hàng cũng đều dựa trên nền tảng của một nền văn hóa phản chiếu và vinh danh dịch vụ khách hàng. Một nền văn hóa như vậy có thể lan truyền và củng cố những tư tưởng tích cực với tốc độ chóng mặt.

Jim Sinegal của Costco cũng là một doanh nhân rất tích cực trong việc xây dựng văn hóa dịch vụ. Ông hiểu đến chân tơ kẽ tóc công việc kinh doanh và luôn để tâm đến "những thứ vụn vặt" vì ông biết đằng sau những thứ tưởng như vụn vặt ấy là những vấn đề lớn hơn. Khi ông bước vào cửa hàng, ông cố gắng đặt mình vào vị trí của khách hàng. Có thể nói Sinegal là hiện thân cho phương pháp dịch vụ mà ông muốn nhân viên học hỏi. Với những nỗ lực đó, Costco đã trở thành một doanh nghiệp tập trung vào khách hàng đến mức khách quen vừa mới nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó thôi thì hãng này đã đưa chúng đến với họ. Costco không ngừng đổi mới và cải tiến sản phẩm, từ vỏ đựng máy tính đến những chiếc khăn mặt giống ở các spa, từ quần áo, nhẫn cưới cho đến hộp đựng nữ trang.

Các CEO như Fred Smith của FedEx hay Mike Faith của Headset.com cũng chung tinh thần xây dựng văn hóa dịch vụ. Họ hiểu rằng cá nhân họ dù có tập trung vào dịch vụ khách hàng đến thế nào thì trải nghiệm của khách hàng chủ yếu vẫn là qua những tiếp xúc với nhân viên của họ. Tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở những cuộc gọi đến hay từ dịch vụ trung tâm chăm sóc khách hàng; đôi khi chỉ đơn giản là họ được thấy hình ảnh một nhân viên giao hàng của FedEx đi đi lại lại quanh khu phố của họ. Ngày nay họ có thể xem các công ty làm việc trên Youtube, một bước tiến để tăng trải nghiệm của khách hàng về doanh nghiệp.

"Văn hóa dịch vụ là vũ khí cạnh tranh của chúng tôi, nó trái ngược với thứ văn hóa chỉ-huy-và điều-khiển và nó liên tục phát triển từ tất cả các hướng. Nền văn hóa của chúng tôi dựa trên nguyên tắc cùng tham gia, tự chịu trách nhiệm và cùng sáng tạo tương lai. Whole Foods là một tổ chức có hệ thống, một tổ chức cùng chia sẻ chứ không phải là tổ chức mà mọi người trong đó ngồi đợi thông báo về tương lai tổ chức sẽ ra sao.

Chúng tôi không phải là những nhà bán lẻ thực hiện một sứ mệnh. Chúng tôi là những người nắm giữ sứ mệnh và làm công việc bán lẻ. Vì vậy chúng tôi luôn đặt khách hàng và các thành viên của công

ty lên trước các cổ đông. Chúng tôi phân phối kết quả bằng việc là một doanh nghiệp lấy sứ mệnh làm động lực thúc đẩy."

—Walter Robb, đồng chủ tịch của Whole Foods

Suy cho cùng, trong thế giới của những mối quan hệ hiện nay, quan hệ với khách hàng là mối quan hệ quan trọng duy nhất của bạn. Và để phục vụ khách hàng của bạn một cách hiệu quả thì bạn phải phục vụ nhân viên của bạn một cách hiệu quả.

Nếu doanh nghiệp của bạn phục vụ khách hàng tốt hơn bất kỳ một doanh nghiệp nào khác thì bạn cũng phải phục vụ nhân viên của mình tốt hơn bất kỳ ai. Trong *How She Does It: How Women Entrepreneurs Are Changing the Rules of Business Success,* Margaret Heffernan đã nói: "Văn hóa mà bạn xây dựng cho nhân viên chính là văn hóa được khách hàng trải nghiệm. Chúng chính là hình ảnh phản chiếu lẫn nhau".

Quản lý nghĩa là phục vụ những người "đầy tớ" của bạn; nội dung này sẽ được đề cập ở chương tiếp theo.

Từ đầu chúng tôi đã phải công nhận rằng tài sản thương hiệu của Starbucks chính là kinh nghiệm bán lẻ mà khách hàng đã lượm lặt được trong các cửa hàng của chúng tôi. Chúng tôi đã đầu tư vào việc xây dựng một quan hệ độc nhất với các thành viên của chúng tôi và để họ hiểu rằng nếu công ty kêu gọi họ "vượt qua sự mong đợi của khách hàng" thì với tư cách là những nhà quản lý, việc đầu tiên là chúng tôi phải vượt qua sự mong đợi của họ trước.

—Howard Schultz

TÓM TẮT VỀ PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG:

Dù bản chất doanh nghiệp của bạn là gì đi chăng nữa thì điều quan tâm sau cùng của bạn vẫn là phục vụ khách hàng. Bạn nên huy động mọi nguồn lực, từ tài chính, trí tuệ đến cảm xúc và tinh thần, để phục vụ khách hàng một cách hiệu quả. Cuối cùng thì văn hóa mà bạn xây dựng cho khách hàng chính là văn hóa mà bạn xây dựng cho nhân viên của bạn cũng như là cho những ai có quan hệ cộng tác với họ.

Bạn đang phục vụ ai?

- Trong thế giới của những mối quan hệ như hiện nay, phục vụ khách hàng nghĩa là hướng đến một mối quan hệ quan trọng nhất.
- Phục vụ sếp của bạn hay công ty của bạn khác với phục vụ khách hàng.
- Nếu bạn phục vụ khách hàng hiệu quả thì nhất định bạn cũng sẽ phục vụ tốt các cổ đông khác chẳng hạn như nhân viên và các nhà đầu tư.
- Những người làm quản lý cấp cao nên duy trì mối quan hệ trực tiếp với khách hàng, luôn thể hiện được những chính sách ưu tiên của doanh nghiệp, khuyến khích và vinh danh những nhân viên làm việc ở tuyến đầu.

Làm thế nào để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất?

- Bạn có thể phục vụ khách hàng bằng nhiều cách, thỏa mãn những nhu cầu đa dạng của khách hàng. Những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả là những doanh nghiệp biết phục vụ nhiều nhu cầu của nhiều khách hàng với độ tin cậy cao.
- Tạo ra các giá trị “từ ngoài vào trong”. Những ý tưởng “hay nhất” có thể mang tính sách vở và đúng trên lý thuyết nhưng nếu

chúng không đáp ứng được mong đợi của khách hàng thì chúng sẽ chệch mục tiêu.

- Luôn thấu hiểu những sản phẩm hay dịch vụ của bạn tạo ra được những giá trị gì từ góc độ của người tiêu dùng vì nhận định của họ về sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể khác với những dự kiến ban đầu của bạn.
- Phá vỡ Silos. Hoạt động tổ chức của doanh nghiệp bạn phải phản ánh được nhu cầu của khách hàng chứ không phải là phản ánh lợi ích của doanh nghiệp. Bạn cũng cần phải thận trọng đối với những silos tư tưởng.
- Tranh cãi xung quanh vấn đề Trách nhiệm Xã hội hay Giá trị của Cổ đông đã được làm sáng tỏ. Khách hàng ngày càng tìm thấy giá trị trong các doanh nghiệp biết phản ánh và nâng cao giá trị của riêng họ.
- Trao cho khách hàng quyền phục vụ và quyền sống theo những giá trị của họ qua việc tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ của bạn.
- Nuôi dưỡng mối quan hệ lâu bền với khách hàng. Doanh nghiệp sống dựa vào giao dịch cũng chết vì giao dịch. Quan hệ bền vững là nguồn giá trị to lớn đối với cả hai bên.

Bạn có những đóng góp độc nhất không?

- Tình yêu với khách hàng là mối quan hệ lâu bền nhất và có thể tạo ra giá trị quý giá nhất.
- Khách hàng không phải lúc nào cũng đúng nhưng lúc nào cũng đáng được tôn trọng.
- Những thương hiệu đỉnh cao có thể được phát triển từ hai phía nếu chúng phản ánh cảm xúc, giá trị và kinh nghiệm của khách hàng.

Mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không?

- Nên coi phục vụ khách hàng là một công cuộc muôn thuở để phục vụ nhiều khách hàng hơn ở một tầm sâu hơn.

- Xây dựng vòng phản hồi tích cực trong đó doanh nghiệp phải liên tục cải tiến và gia tăng các giá trị của sản phẩm và dịch vụ đối với khách hàng.
- Luôn chuẩn bị tinh thần để sa thải những khách hàng có đòi hỏi quá đáng làm giảm khả năng phục vụ của bạn. Mối quan hệ giữa bạn và khách hàng phải là mối quan hệ hai chiều.
- Trong thế kỷ 21 này, những doanh nghiệp biết cách phục vụ khách hàng phải là những doanh nghiệp biết cách phục vụ nhân viên.

CHUẨN BỊ ĐỂ PHỤC VỤ:

Bắt đầu từ bây giờ bạn hãy đặt ra cho mình những câu hỏi sau:

Bạn đang phục vụ ai? Ai là khách hàng của bạn? Danh sách khách hàng của bạn đã thay đổi như thế nào so với cách đây một năm? Trong năm tới bạn muốn nó thế nào? Trong 5 năm tới thì sao?

Làm thế nào để phục khách hàng một cách tốt nhất? Làm thế nào để bạn xác định cách phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, từ góc độ của họ? Bạn xác định sản phẩm và dịch vụ của bạn như thế nào? Khách hàng xác định chúng ra sao? Làm thế nào để bạn biết cái nhìn của họ?

Bạn có những đóng góp độc nhất không? Khách hàng của bạn có nhìn nhận bạn là nhà cung cấp xuất sắc hơn bất cứ ai không? Nếu có thì do đâu? Bạn có thể giữ được vị trí đó không? Nếu không thì tại sao? Bạn có kế hoạch hành động nào để có được tình yêu của khách hàng không?

Bạn có hoàn thiện hơn mỗi ngày? Bạn sẽ làm gì để cải thiện chất lượng hoạt động từ quan điểm của khách hàng?

Bạn có đang phục vụ được nhiều người ở một tầm sâu hơn không? Khách hàng có tin rằng hôm nay bạn tạo ra được những giá trị tốt hơn hôm qua? Họ có mong là bạn sẽ tạo được những giá trị lớn hơn trong tương lai không? Làm sao mà bạn biết được điều đó?

4

Quản lý:
Phụng sự người bạn lãnh đạo

"Không tôn trọng người, người sẽ không tôn trọng ta". Với một nhà lãnh đạo giỏi, khi công việc của anh ta đã thành, mục tiêu của anh ta đã đạt thì anh ta chỉ nói "Chúng tôi đã tự làm nó đấy".

—LÃO TỬ

Người gặt hái thành công không nhất thiết phải là người bỏ nhiều công sức nhất. Họ chỉ là đứng bên những người trực tiếp làm nên thành công. Mahatma Gandhi và Tổng thống Kennedy là hai ví dụ về điều đó. Những thành tựu vĩ đại mà họ có được là do họ biết khơi dậy tất cả những nguồn năng lượng tiềm ẩn từ những người xung quanh. Bằng việc khơi dậy khả năng tiềm ẩn của mình, họ đã khơi dậy được khả năng tiềm ẩn của những người xung quanh họ.

—MARIANNE WILLIAMSON

Bill được trời phú cho một trong những khả năng tuyệt vời nhất mà bạn cũng có thể có, đó là khả năng nhìn thấy khả năng tiềm tàng của người khác. Thật tình cờ là bóng đá lại là sở trường của ông ấy.

—STEVE YOUNG, tiền vệ từng được đưa vào ngôi nhà vinh danh những cầu thủ xuất sắc của Liên đoàn Bóng đá Mỹ, hồi tưởng về Huấn luyện viên Bill Walsh)

Lúc đó ông ấy đã 50 tuổi và sự nghiệp bỗng dưng bị “đứt gánh giữa đường”. Cũng dễ hiểu thôi nếu có lúc ông tự vấn rằng liệu tất cả có phải là một sai lầm.

Ông chưa có gì đảm bảo về tài chính và vợ ông có lẽ đã hy vọng nhiều hơn thế.

Ông được đào tạo để đi đánh trận hay nói chính xác hơn thì học vấn và nghề nghiệp của ông đã đưa ông đến vị trí chỉ huy trên trận địa. Khi cuộc chiến tranh thứ nhất nổ ra mà sau đó người ta gọi là cuộc Đại chiến hay bây giờ vẫn được gọi là Thế chiến thứ nhất ấy, ông đã bị cấp trên từ chối cho ra trận. Họ cho rằng ông hợp với công việc đào tạo người khác chiến đấu hơn.

QUẢN LÝ LÀ MỘT BỘ KỸ NĂNG KHÁC BIỆT

Peter Drucker nói về quản lý như sau:

“Quản lý là về con người. Nhiệm vụ của nó là giúp con người có thể cùng tham gia hoạt động, để con người phát huy được điểm mạnh và hạn chế điểm yếu. Đây chính là mục đích của một tổ chức và cũng là lý do tại sao quản lý lại đóng vai trò là nhân tố quyết định. Ngày nay, mọi người chúng ta ai cũng làm việc cho một tổ chức, dù lớn hay nhỏ, thương mại hay phi thương mại thì đều được quản lý. Chúng ta dựa vào quản lý để sinh tồn. ***Và khả năng đóng góp cho xã hội của chúng ta cũng phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố quản lý của tổ chức mà chúng ta làm việc bởi vì nó hoạt động dựa trên các kỹ năng, trình độ, sự cống hiến và những nỗ lực của chúng ta****”. (đặc biệt nhấn mạnh)*

Khả năng quản lý nằm trong khả năng lãnh đạo. Đúng ra thì chúng ta có thể gặp những người làm lãnh đạo ở nhiều vị trí trong một tổ chức. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho chúng ta biết rằng nhiều nhà quản lý có năng lực lại không phải là những nhà lãnh đạo giỏi, và những nhà lãnh đạo giỏi, đặc biệt là những người nắm giữ các cương vị cao, phải biết trau dồi kỹ năng quản lý.

Cũng nói về quản lý, Thống chế William Slim, vị anh hùng chiến tranh của nước Anh nhận định:

Có sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản lý. Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và những người đi theo anh ta là mối quan hệ lâu đời nhất, tự nhiên nhất và hiệu quả nhất trong tất cả những mối quan hệ giữa con người với con người. Mối quan hệ giữa nhà quản lý và những người dưới quyền anh ta là mối quan hệ được sinh sau, một mối quan hệ không mang tính truyền cảm hứng. Lãnh đạo mang yếu tố tinh thần. Khả năng lãnh đạo nằm ở phẩm chất và tầm nhìn của người lãnh đạo. Lãnh đạo là một nghệ thuật. Quản lý mang yếu tố trí tuệ và mang đặc điểm khoa học nhiều hơn. Quản lý là cần thiết còn lãnh đạo là cốt yếu.

“Quản lý là cần thiết, còn lãnh đạo là cốt yếu”

—Thống chế William Slim

Theo Drucker thì quản lý là một tập hợp các kỹ năng khác biệt và dễ nhận biết. Nó bao gồm các kỹ năng “cứng” và “mềm”, vừa mang tính nghệ thuật vừa mang tính khoa học. Những ví dụ của ông về các nhà điều hành xuyên suốt nhiều lĩnh vực, từ quân đội, chính phủ cho đến kinh doanh. Ông cũng đưa ra nhiều tấm gương, mô hình đa dạng về mặt không gian và thời gian. Tuy vậy, tất cả đều có chung những nguyên lý quản trị cơ bản.

Như Drucker đã nhấn mạnh về vai trò của công tác quản lý – hầu hết chúng ta đều dựa vào khả năng quản lý để sinh tồn, thế nhưng đâu phải ai cũng có khả năng thiên bẩm về nó.

Bạn có tài quản lý không có nghĩa rằng bạn có trí thông minh bẩm sinh. Tổng thống Eisenhower đã từng bị xem thường vì trong các cuộc họp báo ông không biết lắp ghép các câu tiếng Anh theo đúng ngữ pháp. Vì điều này mà nhiều phóng viên đã nhạo ông bằng biệt hiệu “cái đầu bong bóng”. Geogre Washington không phải là người thông minh nhất trong số những nhân vật sáng lập

nên nước Mỹ. Thế nhưng, tất cả chúng ta phải công nhận rằng ông là một nhân vật không thể thiếu được trong lịch sử nước Mỹ và vẫn được nhắc đến như một "người cha già" của đất nước non trẻ này. Còn cố giáo sư Randy Pausch của Đại học Carnegie-Mellon, trong bài giảng cuối cùng của mình, ông cũng đã nhắc nhở chúng ta rằng Captain Kirk dù không phải là người thông minh nhất trên phi thuyền Enterprise nhưng anh ta vẫn là một phi trưởng xuất sắc.

Nói như vậy để thấy rằng kỹ năng quản lý là thứ mà ta có thể học được. Trong thế kỷ 21 này, khi chúng ta có quá nhiều cách để tổ chức các hoạt động tương tác thì các kỹ năng quản lý trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Suy cho cùng, quản lý là một chiếc chìa khóa để mở ra một dịch vụ ưu việt. "Một cây" thì "làm chẳng nên non", có thể bạn là một nghệ sỹ bậc tài, thế nhưng nếu bạn quyết tâm thể hiện bản thân ở một tầm rộng lớn hơn thì chắc chắn bạn phải phát triển các kỹ năng quản lý và lôi kéo những người khác cộng hưởng cùng bạn.

Để có được những mối quan hệ thâm giao hơn với nhiều khách hàng và các cổ đông khác, bạn phải nắm vững được công tác quản lý. Ngày lại ngày, bạn phải phục vụ những người cộng tác cùng bạn và thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn.

Không ai tự mình thổi được một bản giao hưởng mà cần phải có cả một dàn nhạc để thực hiện được điều đó.

—H. E. Luccock

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Dù bạn có những phẩm chất lãnh đạo khác, thế nhưng việc bạn không xác định được đối tượng phục vụ thì đó cũng có thể là căn nguyên khiến bạn quản lý kém hiệu quả.

Có những cá nhân do có thành tích hoạt động xuất sắc nên họ được thăng tiến lên vị trí quản lý. Thường thì những thành công đó của họ là dựa trên các hoạt động sản xuất kinh doanh của bản thân chứ phần lớn không liên quan đến vai trò quản lý. Nhưng liệu họ có thể tiếp tục thành công trong vai trò mới này hay có người sẽ khiến ta thất vọng? Ở cương vị cũ, họ phải tích cực hoạt động sản xuất để đạt hiệu quả cao trong một môi trường cạnh tranh vì những tài nguyên hạn hẹp, tỷ dụ họ phải cạnh tranh về điểm số trong trường học hay tiền thưởng trong kinh doanh. Giúp cấp trên đạt được mục tiêu, xét cho cùng thì họ phục vụ người khác nhưng thực chất là phục vụ bản thân họ. Thế nên có thể họ không suy nghĩ nhiều về việc họ đang phục vụ ai; sự thống nhất về lợi ích giữa họ và người khác vốn đã được định sẵn.

Thành công của cá nhân có thể mang lại cho bạn những kinh nghiệm quý báu để bạn vươn lên và làm tốt công tác quản lý. Tuy nhiên, nhiều khi những nỗ lực cá nhân đơn thuần chỉ là sự thể hiện khả năng riêng của bạn và bạn sẽ phải có một quá trình chuyển giao vất vả và chông chênh để có thể thúc đẩy người khác đương đầu và vượt qua mọi hoàn cảnh với tư cách là một phần của một tổ chức thống nhất.

Thực tế là có nhiều doanh nghiệp "cất nhắc" một nhân viên có thành tích nổi bật lên vị trí quản lý. Một đội tuyển bóng đá, để ghi nhận thành tích của một cầu thủ, thì có nên cất nhắc anh ta từ hàng tiền vệ, trung vệ hay hậu vệ lên làm huấn luyện viên trưởng không? Một nghệ sỹ chơi vi-ô-lông cừ khôi có nên được cất nhắc lên vị trí chỉ huy dàn nhạc? Dường như câu trả lời đã rất rõ ràng, thế nhưng thực tế là nhiều, rất nhiều các tổ chức đã làm như vậy.

Nhiệm vụ đầu tiên của bạn trong vai trò người quản lý là nhận ra và tập trung vào đối tượng phục của bạn. Nhiệm vụ chính của một nhà quản lý là phục vụ doanh nghiệp của mình bằng cách để *người khác* phát huy được tiềm năng của họ.

Các kết quả khảo sát được công bố trong *Human Resource Executive Online* vào tháng Tám năm 2009 đã cho thấy rằng: "Những người lần đầu tiên làm quản lý thường là được tiến thân mà không có các bí quyết, phương tiện hoặc là được đào tạo để làm lãnh đạo". Trong cuộc khảo sát do I4CP, một công ty nghiên cứu về hiệu quả của lực lượng lao động, tiến hành thì chỉ 25% đối tượng được khảo sát nói rằng tổ chức của họ "làm tốt" về công tác chuyển giao một nhân viên lên vị trí quản lý, hơn 60% cho rằng tổ chức của họ "tàm tạm", còn 16% chọn đáp án "yếu kém".

Tất nhiên, nhiều doanh nghiệp công nhận rằng cần phải có công tác đào tạo trong vấn đề này. Tuy nhiên công tác đào tạo của họ có lẽ chỉ tập trung vào các yếu tố "*bên ngoài*", như là dạy cho vị tân quản lý ấy các nghi thức và phong tục của tổ chức, phải ăn mặc thế nào và yêu cầu nhân viên ăn mặc ra sao hoặc là dạy người quản lý ấy về những tình huống lặp đi lặp lại thường có ở nhân viên. Những bài học ấy đúng là hữu ích nhưng mà có lẽ là chưa đủ vì những công việc khó khăn hơn và quan trọng hơn lại nằm ở "*bên trong*". Là một nhà quản lý thì quá trình tư duy của bạn phải luôn đặt người khác lên trước. Đây quả thực là thời điểm mà bạn thay đổi cái nhìn từ "*tôi*" sang "*chúng tôi*".

"Trước khi bạn trở thành nhà lãnh đạo thì thành công được thể hiện ở sự phát triển của bản thân bạn. Sau khi bạn đã làm lãnh đạo thì thành công được thể hiện ở sự phát triển ở những người khác xung quanh bạn."

—Jack Welch

Thực ra có nhiều lĩnh vực mà bạn thành công có thể là một hành trang tốt sau khi bạn trở thành nhà quản lý. Trải nghiệm và thành công của bạn trong vai trò của một thầy giáo, một huấn luyện viên hay bất cứ một nghề gì đó mà bạn làm việc để hỗ trợ người khác đạt được mục tiêu của họ là rất quý giá. Trong những vị trí như thế, thành tích cá nhân hoàn toàn gắn với khả năng phục vụ, khả năng hỗ

trợ người khác. Đây chính là nền tảng trong tài quản lý của Eisenhower cũng như nhiều nhân vật khác.

Tóm lại, trong thế giới ngày nay, khi mà giá trị của mỗi doanh nghiệp chủ yếu dựa trên nguồn nhân lực thì nhiệm vụ của nhà quản lý là phải phục vụ nhân viên của họ (và cả những người khác cộng tác với họ, như các nhà tư vấn, các nhà thu mua, nhà cung cấp hay tất cả những người tham gia vào các mạng lưới chính thống và không chính thống). Bằng cách đó, họ - những con người nắm giữ vai trò quản lý - nói riêng và cả doanh nghiệp của họ nói chung có thể thỏa mãn mối quan tâm sau cùng là phục-vụ-khách-hàng, điều này đồng nghĩa với việc bạn phải huy động tất cả các cá nhân và mọi nguồn lực có thể.

Từng ngày, từng giờ, cách thức chính mà người quản lý phục vụ khách hàng là phục vụ nhân viên của họ.

Đối với nhiều người thì điều này đòi hỏi phải có một sự thay đổi lớn lao về tầm nhìn. Vào thế kỷ 21, phục vụ khách hàng và phục vụ nhân viên thường được xem là hai vấn đề xung đột lẫn nhau. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo của thế kỷ 21 đã có một nhận thức hoàn toàn mới mẻ: công nhận sự thống nhất về lợi ích giữa khách hàng và nhân viên của bạn chính là nền tảng để bạn thực hiện vai trò quản lý một cách hiệu quả.

Trong cuộc trò chuyện và làm việc với hàng trăm CEO đến từ các doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận, các vị quan chức chính phủ, sỹ quan quân đội và nhiều nhà lãnh đạo nắm quyền quản lý khác tôi đã thấy hầu hết họ đều tuyên bố rằng vai trò quản lý quan trọng nhất của họ là phục vụ nhân viên của mình.

"Nếu bạn phục vụ tốt nhân viên của mình thì mọi thứ khác, từ giá trị của cộng đồng cho đến dịch vụ khách hàng sẽ đi vào quỹ đạo của chúng."

—Frank Blake

"Có những nhân viên vui vẻ sẽ tạo ra những khách hàng vui vẻ. Nhiệm vụ của chúng ta với cương vị là những nhà quản lý chỉ đơn giản là biến điều đó thành hiện thực."

—Walter Robb

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHÚNG TA PHỤC VỤ MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

Phương thức quản lý theo kiểu ra-lệnh-và-kiểm-soát của thế kỷ 20 đã được Frederick Winslow Taylor tóm tắt như sau: các nhà quản lý cố gắng đạt được hiệu quả hoạt động từ việc " biết chính xác bạn muốn nhân viên của mình làm gì và sau đó quan sát để đảm bảo rằng họ triển khai nó với phương thức tốt nhất và rẻ nhất". Theo đó, thì giá trị nổi trội xuất phát từ "nhà quản lý", nhân viên chỉ đơn giản là một nhân tố sản xuất.

"Trong quá khứ, con người (nhân viên) là yếu tố đầu tiên; trong tương lai yếu tố đầu tiên phải là hệ thống (tổ chức)".

—Frederick Winslow Taylor

Tuy nhiên thế kỷ 21 đã lật ngược quan điểm trên của Taylor. Ngày nay, nhân viên mới là yếu tố đầu tiên và hệ thống phải có nhiệm vụ phục vụ họ.

Cái thời của phương thức quản lý theo kiểu ra-lệnh-và kiểm- soát đã qua rồi. Chúng ta đã từng gặp những kiểu "ông chủ" trong series phim hài hoặc các chương trình truyền hình hài kịch như Dilbert, The Offi ce, 30 Rock và The Simpsons. Thậm chí, ngày nay một số người chúng ta vẫn làm việc cho họ (và biết đâu có những người chính là họ, có thể trong đó cũng có bạn, độc giả của tôi ạ). Nhưng dù vậy thì họ cũng không còn tồn tại được bao lâu nữa. Với những thay đổi như vũ bão và khả năng sáng tạo giá trị trong Thời đại Thông tin

hiện nay, sẽ không có chỗ đứng cho những kiểu nhà lãnh đạo chuyên quyền như vậy.

Thực tế, phục vụ những “ông chủ” kiểu đó chính là đi ngược lại với việc phục vụ khách hàng. Ít nhất thì nó cũng khiến bạn bị chệch đường ray, nếu không tệ hại nhất là nó dẫn đến hậu quả bạn “tự sát” chính mình.

Ngày nay, chúng ta có thể nhìn thấy tương lai của quản lý ở nhiều công ty. Exponent. Inc là một ví dụ điển hình về một doanh nghiệp được xây dựng dựa trên nguồn vốn con người. Exponent cung cấp các dịch vụ tư vấn khoa học tinh vi dành cho các nhóm khách hàng cao cấp. Vị chủ tịch điều hành kiêm chức CEO của công ty này, Michael Gaulke, là người rất giàu kinh nghiệm trong khoa học ứng dụng. Exponent có gần 350 nhân viên có bằng tiến sỹ trong 90 ngành học và có 20 cơ sở ở trong và ngoài nước.

Với tài nguyên nhân lực dồi dào của Exponent thì quản lý càng trở thành một nhiệm vụ tiêu biểu. William Weldon, CEO của hãng Johnson & Johnson cũng là một bằng chứng về kiểu quản lý mới. Ông chịu trách nhiệm về sản phẩm ở ba lĩnh vực (hàng tiêu dùng, các thiết bị y tế và dược) và công ty ông hoạt động theo hình thức phi tập trung ở mọi lĩnh vực quan trọng.

“Tôi cho rằng ‘lãnh đạo phục vụ’ có một ý nghĩa quan trọng do bản chất của thế giới kinh doanh hiện nay. Có thể đã có thời gian một người lãnh đạo đủ thông minh để đưa ra một quyết định hành động và sự am tường của người lãnh đạo là tất cả những gì cần có để xây dựng và triển khai một chiến lược rõ ràng. Nhưng rõ ràng là điều đó đã xưa rồi. Trong thời đại ngày nay cá nhân một người nào đó không thể hiểu hết mọi vấn đề, vì thế mà người lãnh đạo phải xây dựng được các nhóm làm việc có đủ khả năng để đảm đương nhiệm vụ đó”.

—Margaret Heffernan

Các nhà quản lý trong thời đại mới là những nhà quản lý biết trao quyền cho người khác. Họ phải biết chia sẻ những nguyên lý mà họ theo đuổi và có những phương án đa dạng cũng giống như sự đa dạng của các cá nhân và tổ chức mà họ phục vụ. Ở một chừng mực nào đó thì những kinh nghiệm chuyên môn luôn có giá trị và những nhà quản lý của thế kỉ 21 kỷ phải có khả năng làm việc trong vô số ngành chuyên môn hiện nay. Nói cách khác, kỹ năng của họ có thể được luân chuyển qua nhiều ngành nghề (Alan Mullaly đã từng làm CEO cho hãng Boeing, chuyên về máy bay rồi sau đó chuyển sang hãng Ford, chuyên về ô tô) và thoát khỏi giới hạn về chuyên môn (có rất nhiều luật sư và nhân viên marketing giữ chức CEO). Thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng đồng nghĩa với việc chúng ta đang xóa bỏ nhiều giới hạn truyền thống, nghĩa là phương thức quản lý phải biết thích nghi để thúc đẩy doanh nghiệp phục vụ hiệu quả hơn.

Không có con đường đúng cho nhà quản lý hoạt động hay hành xử. Chỉ có những con đường phù hợp để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể trong các doanh nghiệp cụ thể dưới những điều kiện cụ thể mà thôi.

—Theodore Levitt trong *Harvard Business Review* năm 1974

Quan điểm đó của Levitt vẫn còn nguyên giá trị trong thời đại ngày nay. Thực tế không có một hệ thống các *quy tắc* quản lý phổ quát áp dụng được với mọi tình hình mà chỉ có hệ thống các nguyên tắc quản lý phổ quát dựa trên phương thức phục vụ và trao quyền cho người khác. Ngày nay, có vô số các mô hình tổ chức mới và tiên tiến, điều đó có nghĩa là có vô vàn cơ hội cho các cá nhân phục vụ hiệu quả trong những hoàn cảnh đa dạng đến mức khó hình dung.

Có ba cách để nhà quản lý hoạt động hiệu quả nhất là: *truyền cảm hứng, trao quyền và giao trách nhiệm*

Phương thức quản lý của thế kỷ 20 :

Ra-lệnh-và-chỉ-huy

Phương thức quản lý của thế kỷ 21 :

truyền cảm hứng, trao quyền và giao trách nhiệm.

Truyền cảm hứng

Nhà lãnh đạo phục vụ bằng cách truyền cảm hứng cho những người mà anh ta phục vụ với một tầm nhìn đủ sức thuyết phục và tạo ra được một bối cảnh để hiểu được trải nghiệm của họ. Đó là một tầm nhìn giúp nhà lãnh đạo liên kết nhân viên của anh ta với khách hàng.

Khi đã có tầm nhìn rồi thì cần phải làm rõ sứ mệnh. Sứ mệnh được coi là một phần quan trọng nhất, biến công việc thường ngày của các cá nhân thành thành công của tổ chức.

Nếu tầm nhìn là yếu tố thiết yếu của một nhà lãnh đạo thì sứ mệnh chính là điểm nhấn cơ bản của một nhà quản lý.

Những nhà lãnh đạo giỏi nhất cũng là những quản lý giỏi và ngược lại.

Sứ mệnh thực hiện tầm nhìn, bản thân nó đã mang tính truyền cảm hứng. Chúng bao gồm "các mục tiêu kinh doanh đầy thách thức" (BHGA) mà Jim Collins đã phát hiện ra trong các tổ chức đi từ "tốt đến vĩ đại". Tính thách thức hay táo bạo của mục tiêu có thể giải phóng những nguồn lực ghê gớm. Theo Collins, "Một BHGA thực sự thì phải rõ ràng và thuyết phục, đóng vai trò như một tiêu điểm của mọi nỗ lực. Nó giống như một chất xúc tác khơi dậy tinh thần đồng đội. Nó có điểm kết thúc rõ ràng, vì thế mà tổ chức có thể biết khi nào thì đã đạt được mục tiêu".

"Chúng ta không thể phóng đại ý nghĩa của một quyết tâm mạnh mẽ để đạt được một mục tiêu hay hiện thực hóa một tầm nhìn. Sự tỏa sáng tài năng lãnh đạo nằm ở khả năng xây dựng một tầm nhìn rõ ràng về tương lai. Tầm nhìn ấy phải vừa đơn giản, dễ hiểu, vừa đáng để ước mơ và thổi nguồn sinh khí".

—Warren Bennis và Burt Nanus

Trao quyền

Trong thế kỷ 21, những nhà quản lý tạo ra nhiều giá trị nhất là những người biết cách trao quyền cho nhân viên nhất.

Là một nhà quản lý, nhiệm vụ quan trọng của bạn là sử dụng, thúc đẩy và phát triển các nhà lãnh đạo cho tổ chức của bạn. Bạn phục vụ tổ chức và khách hàng của mình một cách hiệu quả nhất bằng cách trao quyền cho đội ngũ nhân viên của bạn để giải phóng tiềm năng trong họ.

Trao quyền có thể diễn ra dưới nhiều hình thức. Thường thì nhà quản lý sẽ giao quyền hạn và để nhân viên phát huy khả năng của mình, kết hợp quyền hạn và khả năng thành hành động ở mức thân thiện nhất với khách hàng. Ủy thác công việc hiệu quả không phải là một khái niệm bất di bất dịch mà nó linh động và liên tục phát triển.

Ngày nay, với sự phát triển của dịch vụ khách hàng 24/7 và những dây chuyền cung cấp chỉ-kịp-thời đòi hỏi nhà quản lý phải biết giao phó công việc bởi lẽ đơn giản là hệ thống quản lý tập trung truyền thống khó có thể tạo ra những giá trị tối đa. Trao quyền quyết định cho các cá nhân, những nhân viên tuyến đầu ở những thời điểm hợp lý được xem là mệnh lệnh của thế giới ngày nay.

Giống như những bông hoa đua nở từ những hạt giống ban đầu nhờ gió mang đi khắp nơi, ở mọi nơi trên trái đất này chúng ta

đều có những ví dụ điển hình về phương thức quản lý trên nền tảng trao quyền cho nhân viên.

- **Home Depot**: Frank Blake, vị CEO của tập đoàn bán lẻ này chịu trách nhiệm về hoạt động của một công ty đại chúng với hơn 2.200 cửa hàng. Điều đặc biệt là các cửa hàng của Home Depot không cái nào giống cái nào. Có những cái khác nhau về vẻ bề ngoài, có những cái phản ánh những nét độc đáo của địa phương. Chỉ có một thứ bất biến với các cửa hàng này là người quản lý đóng vai trò “cực kỳ quan trọng”. Một người quản lý có thể “nâng lên” hay “đặt xuống” cửa hàng của anh ta. Blake xem vai trò của mình là giao quyền cho các nhà quản lý tại mỗi cửa hàng, bao gồm việc hỗ trợ họ phát triển các “cộng sự”, người chủ yếu tương tác với khách hàng.

- **Best Buy**: Trước thách thức cạnh tranh trong thế giới hàng điện tử dân dụng trong đó có sự xuất hiện của đế chế bán lẻ Wal-Mart, Best Buy đã áp dụng biện pháp trao quyền ở một mức độ chưa từng có trong chiến lược quản lý của mình. Vị CEO gần đây là Brad Anderson đã nhận ra một cơ hội chiến lược trước thực tế là nhiều khách hàng đang sợ và mất lòng tin vào các loại máy tính và các sản phẩm điện tử khác. Với chiến lược “lấy khách hàng làm trọng tâm” (customer centricity), Best Buy đã cho ra đời những cửa hàng chuyên phục vụ nhu cầu của những nhóm khách hàng cụ thể, tỷ như “Jill” dành cho các bà mẹ kiểu soccer mom (chỉ những bà mẹ ở Mỹ bắt con cái chơi bóng đá) hay “Ray” dành cho những người đàn ông của gia đình, vân vân). Brad còn cho phép Geek Squads, một chi nhánh nổi tiếng của Best Buy, cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tại nhà.

Để thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng thích nghi cao và chính điều đó đã thúc đẩy tính năng động của lực lượng lao động. Cali Ressler và Jody Thompson ban đầu đã nỗ lực để cải thiện tinh thần của khách hàng với những kế hoạch năng động. Với những kinh nghiệm tại Best Buy họ đã khẳng định được điều mà bây lâu họ đã suy nghĩ rằng trao quyền nhiều hơn thì sẽ tạo ra được nhiều giá trị hơn. Và họ gọi đó là

“Results-Only Work Environment” (ROWE) nghĩa là Môi trường chỉ chú trọng đến kết quả công việc.

Trao quyền quản lý có thể được hiểu là sự chủ động từ- trên-xuống-dưới để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Trao quyền giúp nhà quản lý tập trung được nguồn lực và khi đó nó sẽ khơi nguồn cảm hứng cho việc sáng tạo các giá trị gia tăng. Thậm chí, những nhà quản lý hàng đầu thông minh nhất và luôn có chủ đích tốt cũng có thể là sẽ không dự đoán được hướng phát triển của nó. Chẳng hạn, sau thành công của ROWE, Andeson - vị CEO của Best Buy – đã tán thành việc thành lập một công ty con gọi là Culture Rx. Culture Rx cung cấp cho khách hàng bên ngoài những dịch vụ tư vấn để họ có thể xây dựng những chương trình kiểu ROWE cho riêng họ.

-**Whole Foods**: Gã khổng lồ về dịch vụ sống khỏe này vượt trội với các lựa chọn mới về thực phẩm nhờ một hệ thống quản lý dựa trên đội ngũ nhân viên. Quyền hạn được chuyển giao từ tổng công ty đến các cửa hàng rồi đến đội ngũ nhân viên trong từng cửa hàng. Những quyết định mà cấp trên đưa ra theo kiểu truyền thống, từ việc thuê lao động, mua hàng và hay tiếp thị bằng cách đưa sản phẩm vào phim ảnh, đều chủ yếu hoặc hoàn toàn dựa vào đội ngũ nhân viên tại cửa hàng.

-**Các doanh nghiệp thuộc mọi loại** hình cũng đang nhận ra rằng họ có thể tạo ra các giá trị bằng việc trao quyền cho nhân viên để họ hoàn thành các nhiệm vụ phù hợp với từng người. Công ty dây cáp Cox Communications cho phép thợ lắp đặt liên lạc từ xa qua máy tính. Hãng hàng không Jet Blue có một dịch vụ khách hàng qua điện thoại rất nổi tiếng được đảm đương bởi những phụ nữ có trình độ làm việc dưới những hình thức đa dạng, bao gồm cả làm việc tại nhà. Hiếm gặp hơn là trường hợp một số CEO, chẳng hạn McDonnel của Applegate Farm – một công ty chuyên về thực phẩm hữu cơ và tự nhiên – đang thử nghiệm những hình thức làm việc này (trong đó có kiểu làm việc tại nhà) với chính bản thân họ.

Cách đây ba hay bốn năm gì đó, Robert Altman đã giành giải Oscar cho thành tựu trọn đời của ông. Ông đã nói: "vai trò của người đạo diễn là tạo ra một sân chơi để các diễn viên có thể trở thành những con người vượt qua cả những gì họ đã từng mong ước". Bây giờ khi các bạn nói Hollywood thì tôi nói mọi người. Điều tương tự cũng đúng với một nhân viên phục vụ phòng trong khách sạn hay một nhân viên kế toán quèn trong phòng tài chính.

—Tom Peters

Trao quyền - công việc phải tiến hành mỗi ngày

Nhiều doanh nghiệp khẳng định rằng họ trao quyền cho nhân viên thế nhưng thực tế có một số doanh nghiệp mới chỉ để ý đến những vấn đề vĩ mô mà thôi. Có những doanh nghiệp đã làm được các vấn đề vĩ mô nhưng lại bị thua ở chính những vấn đề mà họ xem là "nhỏ nhặt". Thực tế thì những thứ "nhỏ nhặt" ấy thường quyết định liệu nhân viên của họ có trưởng thành, phát triển và đạt được mục tiêu nghề nghiệp của bản thân họ hay không.

Nhà lãnh đạo tìm thấy sự vĩ đại trong tập thể. Và anh ta giúp các thành viên trong tập thể ấy tìm thấy nó trong chính bản thân họ.

—Warren Bennis và Patricia Ward Biederman

Việc các nhà quản lý thiếu tôn trọng, có thái độ khiếm nhã hay lạnh nhạt với nhân viên đồng nghĩa với việc họ đang phục vụ bản thân mình chứ không phải là phục vụ cấp dưới của họ. Nhiều nghiên cứu khẳng định một điều rõ ràng rằng việc đối xử tệ với nhân viên dẫn đến tăng tốc độ luân chuyển lao động, giảm năng suất lao động và hạn chế thành công của đội ngũ nhân viên và toàn doanh nghiệp.

Rất dễ để nhận diện những hành vi đó nhưng có thể sẽ là một thách thức nếu muốn diệt trừ chúng.

Nhà huấn luyện và đào tạo quản trị hàng đầu thế giới Marshall Goldsmith cho rằng thái độ chỉ chú trọng đến mình đẩy các nhà quản lý đến những hành động không có tinh thần trao quyền do họ luôn bị thôi thúc bởi khát vọng “chiến thắng”.

Nhiều nhà quản lý, đặc biệt là những người mới được thăng tiến lên chức vị này nhờ những thành tích cá nhân, thường thích “thắng” trong khi tương tác với những người xung quanh. Họ muốn họ là người có tiếng nói cuối cùng. Họ muốn thể hiện rằng họ thông minh và kinh nghiệm. Có lẽ họ tin rằng họ đang tạo ra giá trị ngay cả khi những can thiệp của họ khiến nhân viên mất tinh thần. Đối với chúng tôi, ý niệm “chiến thắng” đó hoàn toàn là một sai lầm bởi lẽ nó chính là biểu hiện của hành động tự phục vụ.

Ngày nay, một tổ chức muốn thắng được sự cạnh tranh trên những thị trường toàn cầu hóa và luôn luôn chuyển động thì tổ chức ấy phải được quản lý theo một phương thức tạo ra “những người chiến thắng” ở tất cả các cấp bậc trong toàn hệ thống.

“Đã có lúc tôi cho rằng lãnh đạo đồng nghĩa với sức mạnh nhưng ngày nay tôi hiểu lãnh đạo là sống hòa đồng với mọi người.”

—Mahatma Gandhi

Trong cuốn sách rất hay của mình, *What Got You Here, Won’t Get You There,* Goldsmith đã liệt kê 20 thói quen làm giảm hiệu quả công việc thường thấy của các nhà quản lý (và tất cả chúng ta), ví dụ như “giành phần thắng quá nhiều”, “đưa ra những nhận xét mang tính phá hoại” hay “viện cớ”. Tất cả những thói quen đó đều là những sai lầm xuất phát từ tâm lý muốn thỏa mãn bản thân thay vì trao quyền và khuyến khích những người đáng tín nhiệm.

"Hành vi khiếm nhã là sự thể hiện sức mạnh của kẻ yếu".

—Eric Hoffer

Vậy làm thế nào để bạn bỏ những thói quen bất lợi đó? Ngay từ bây giờ bạn hãy luyện cho mình những thói quen tích cực bằng cách nuôi dưỡng một quan điểm bản năng về việc phục vụ người khác một cách hiệu quả và liên tục.

Một số người đã quá quen với những môi trường làm việc "có vấn đề" đến mức mà họ không nhận ra được những cái giá rất đắt ẩn sâu trong đó. Tuy nhiên, gần như tất cả mọi người đều phải công nhận những ảnh hưởng tích cực của những mối quan hệ trên tinh thần khích lệ và trao quyền. Chúng ta nhớ lại những người thầy, những huấn luyện viên tốt nhất của chúng ta về *sự tin tưởng* mà họ dành cho chúng ta và *sự nhiệt tình* của họ đối với những nỗ lực của chúng ta.

Hãy suy ngẫm về chặng đường đã qua của bạn. Người thầy nào, huấn luyện viên nào và người bạn nào có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự phát triển của bạn? Tại sao họ lại có ảnh hưởng với bạn? Bạn có sức ảnh hưởng nhất trong việc cố vấn và khích lệ người khác là khi nào? Bạn có đang áp dụng những bài học đó vào công việc của bạn không?

Là một nhà quản lý bạn luôn phải có tinh thần trao quyền cho người khác. Để rèn luyện tinh thần ấy, có một cách hiệu quả là trước khi bạn nói chuyện với cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp hoặc cấp trên của bạn, bạn hãy tự hỏi mình rằng: "Làm thế nào để anh phục vụ người này một cách tốt nhất?". Hãy thử làm như vậy mỗi giờ, mỗi ngày và mỗi tuần.

Quả thực điều này có thể tạo ra một sự thay đổi lớn đối với những ai xem quản lý là một vị trí có thể cất tiếng nói với mỗi suy nghĩ thoáng qua. Thay vào đó bạn sẽ biết cẩn trọng với ngôn từ của

mình trước khi phát ngôn. Nếu bạn nghi ngờ hay lưỡng lự thì đơn giản là bạn không nên nói thêm bất cứ điều gì.

Bên cạnh lời ăn tiếng nói, bạn còn cần phải cẩn trọng với những giao tiếp phi ngôn từ. Việc bạn thở dài, ngáp hoặc kiểm tra điện thoại trong lúc người khác đang nói cũng gây ra những hậu quả ngoài sức tưởng tượng.

Trong tất cả các mối quan hệ, sẽ rất tốt nếu bạn nhận được những phản hồi trung thực. Biết đâu bạn chẳng phải phải xoay đến 360 độ để nhìn lại mình sau khi phân tích những báo cáo đáng tin cậy từ những người mà bạn tương tác hàng ngày. Đầu tiên chỉ đơn giản là bạn hãy quay sang những đồng nghiệp đáng tin đang ở vị trí quan sát bạn. Họ có thể giúp bạn tăng cường những hành động mang tinh thần trao quyền. Họ sẽ cho bạn biết rằng khi nào những hành động giao tiếp của bạn có thể bị đối tượng hiểu sai.

Một nơi lý tưởng để bạn bắt đầu bài tập phong cách quản lý hết sức quan trọng đó chính là tại các cuộc họp. Bạn có hỗ trợ người khác phát triển ý kiến của họ không hay là bạn đang cố thể hiện kiến thức hoặc kinh nghiệm của mình? Bạn có đang phục vụ người khác, khuyến khích họ mạo hiểm vì doanh nghiệp hay là bạn chỉ đang khiến họ lo lắng? Bạn đang khích lệ họ hay là đang làm họ nản lòng? Tóm lại, bạn có đang phục vụ những người mà đang cộng tác cùng không hay bạn đang theo đuổi phương thức quản lý đã lỗi thời?

Giao trách nhiệm

Quyền chủ động càng cao thì tinh thần chịu trách nhiệm càng lớn. Đây chính là hai yếu tố làm nên triển vọng sáng tạo giá trị trong công tác quản lý của thế kỷ 21.

Phương pháp tiếp cận "Môi trường làm việc chỉ dựa trên kết quả" tại Best Buy đã thành công bởi vì nó được xây dựng dựa trên quan điểm này. Đội ngũ nhân viên và các thành viên khác của tập thể có thể tạo ra nhiều giá trị hơn khi họ được tham gia vào xây dựng các metrics về hiệu quả hoạt động, phù hợp với tính linh động trong cách thức làm việc để đạt mục tiêu. Điều này không phải là giả

thuyết mà thực tế đã chứng minh. Theo Jody Thompson, người đồng sáng lập chương trình ROWE, trong chương trình thí điểm bao gồm dưới 300 nhân viên này, tỷ lệ luân chuyển lao động trong ba tháng làm việc đầu tiên đã giảm từ 14% xuống 0%, mức độ hài lòng về công việc tăng 10% và metrics hiệu quả công việc của toàn đội tăng 13%.

"Đừng bao giờ yêu cầu người khác là phải làm như thế nào. Hãy yêu cầu họ là phải làm gì và họ sẽ khiến bạn ngạc nhiên về khả năng của họ."

—Đại tướng George S. Patton

Trước đây, đã có những thời kỳ nhà quản lý tạo ra giá trị bằng cách chỉ đạo những yếu tố đầu vào dẫn đến sự áp đặt timesheet trong các doanh nghiệp. Phương thức này có thể được chấp nhận trong thời đại của Winslow Taylor khi mà nhà quản lý đóng vai trò là ông chủ.

Ngày nay, các nhà quản lý tài giỏi biết hỗ trợ nhân viên và bắt họ chịu trách nhiệm về hiệu quả sản xuất và hoàn thành nhiệm vụ. Họ để nhân viên tìm ra và áp dụng những phương pháp riêng của mình để giải quyết các vấn đề. Nhà quản lý có thể từ bỏ quyền chỉ đạo hay kiểm soát nhưng anh ta sẽ khơi dậy được nguồn năng lượng mới và sức sáng tạo của từng cá nhân cũng như các nhóm nhân viên.

Có vô số các metrics để xây dựng tinh thần chịu trách nhiệm cho nhân viên của bạn.

Jack Welch nổi tiếng với việc áp dụng phương pháp xếp hạng nhân viên tại General Electric. Mỗi nhân viên được đánh giá trong sự so sánh với các đồng nghiệp khác và sau đó được xếp theo trật tự. Còn CEO Steve Bennett của hãng tiên phong về phần mềm – Intuit – lại có một lựa chọn khác. Ông không sử dụng hệ thống xếp hạng từng cá nhân mà thay vào đó, ông chọn cách xếp nhóm, từ

nhóm có thành tích cao nhâ ́t cho đê ́n nhóm hoạt động kém hiệu quả nhâ ́t.

Deere & Company, một hãng chuyên vê ̀ thiê ́t bị nông nghiệp nổi tiê ́ng trên thê ́ giới, giao cho nhân viên trách nhiệm tạo ra giá trị của cổ đông. Những con sô ́ đánh giá ban đâ ̀u được vị CEO của hãng này là Robert Lane lựa chọn, bao gô ̀m đánh giá vê ̀ chi phí vô ́n cho các đơn vị kinh doanh rô ̀i tiê ́p đê ́n là chịu trách nhiệm vê ̀ đạt biên lợi nhuận.

Những con sô ́ đánh giá dựa trên hiệu quả sản xuâ ́t sẽ đẩy các nhà quản lý đê ́n khuynh hướng trao quyê ̀n cho nhân viên câ ́p dưới trực tiê ́p của họ. Và khi các thước đo hiệu quả đâ ̀u ra trở nên khó tính hơn thì phương thức quản lý ra-lệnhvà- kiểm-soát càng trở nên vô hiệu quả. Những mục tiêu đâ ̀y tham vọng và đòi hỏi sự nỗ lực râ ́t lớn phụ thuộc vào sức sáng tạo và những khả năng tiê ̀m ẩn vô ́n chưa được khai phá.

Việc bă ́t nhân viên chịu trách nhiệm vê ̀ hiệu quả đâ ̀u ra của sản xuâ ́t càng đòi hòi họ phải có lòng trung thành với *tổ chức* để thực hiện sứ mệnh chung. Điê ̀u này khác hẳn với lòng trung thành *cá nhân* của một sô ́ nhân viên dành cho nhà quản lý và nhờ đó mà các nhà quản lý thường bỏ qua cho những thành tích yê ́u kém của họ, và đây được xem là biểu hiện cao nhâ ́t của cái gọi là “chính trị văn phòng”.

Sự minh bạch trong trách nhiệm giải trình đảm bảo ră ̀ng thành tích phải được công nhận còn thâ ́t bại và những yê ́u kém phải được vạch ra trong tổ chức. Nó làm tăng cảm giác công bă ̀ng, bình đă ̀ng giữa các nhân viên và đảm bảo ră ̀ng các nhà quản lý sẽ chú trọng đê ́n dịch vụ hiệu quả.

Thomas Friedman đã đưa ra thuật ngữ cá nhân được trao siêu quyê ̀n (superempowered indivual). Như một sô ́ tổ chức tài chính đã rút ra được bài học từ chính họ ră ̀ng trách nhiệm giải trình càng ngày càng trở nên bức thiê ́t khi mà ngày nay các cá nhân có khả năng tạo ra các giá trị phi thường hoặc cũng có thể hủy hoại chúng.

Khi rời đi, Averell Harriman nghĩ đến Franklin D. Roosevelt và nói: "Ông biết tại sao ông lại là một tổng thống vĩ đại không? Là bởi vì ông không chịu được cái cảm giác của lòng trung thành cá nhân. Ông đã lựa chọn nhân viên, cho họ công việc để làm và cho họ quyền tự do tự tại. Nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ thì mọi thứ đều tốt, nếu không thì ông sẽ sa thải họ ngay mà không cần suy nghĩ thêm gì. Ông không cho phép lòng trung thành cá nhân xuất hiện trong công việc chung". Tôi đã gợi nhắc ông câu nói của Emerson về Napoleon: Cho dù người ta có nói gì về nhân vật này, dù là ủng hộ hay phản đối, thì mọi người đều phải thừa nhận rằng Napoleon "hiểu được việc ông làm". Averell nói "Tổng thống Roosevelt chắc chắn hiểu rõ việc ông làm".

—Arthur M. Schlesinger, Jr

BẠN CÓ NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC NHẤT KHÔNG?

Như chúng ta thấy, câu hỏi này có nhiều hàm ý về quản lý. Nó có thể cực kỳ quan trọng đối với việc đặt ra các ưu tiên trong chính sách hoạt động của bạn.

Nếu bạn không đánh giá được bản thân, doanh nghiệp hay sản phẩm của bạn có khả năng phục vụ khách hàng một cách tốt nhất thì bạn đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng trên thị trường.

Jack Welch đã đưa ra chính sách với công ty ông như sau: nếu GE không đạt được hay không duy trì được vị trí số một hoặc số hai trong ngành công nghiệp này thì sẽ phải chuyển các nguồn lực của nó đi chỗ khác.

Welch gắn kết các nguồn lực thống nhất với chiến lược của công ty. Phương pháp của ông đảm bảo rằng GE phải tập trung vào các nguồn lực hạn chế trong những lĩnh vực mà công ty ông có thể phục vụ khách hàng tốt hơn các đối thủ khác. Phương pháp này đã thúc đẩy các thành viên nhóm của GE nỗ lực hết sức mình để tìm kiếm và duy trì vị trí của họ trong toàn công ty.

Vào đầu thế kỷ 21 này, quan điểm đó của Welch càng có giá trị hơn. Như Seth Godin nói: "Trước đây đánh bại 98% đối thủ cạnh tranh là một điều tuyệt vời. Thế nhưng trong thời đại của Google thì điều đó chẳng nghĩa lý gì bởi lẽ cạnh tranh bây giờ chỉ trong một cú nhấp chuột. Thế nên, vị trí duy nhất mà bạn có thể tin cậy là vị trí tốt nhất thế giới".

"Vị trí duy nhất mà bạn có thể tin cậy là vị trí tốt nhất thế giới."

—Seth Godin

Nếu sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đưa ra không phải là thứ tốt nhất thì theo định nghĩa bạn chưa tạo ra được những đóng góp độc nhất trong việc phục vụ khách hàng (thực tế nếu bạn nhận thức được sự thiếu sót này mà không có biện pháp khắc phục thì bạn đang rơi vào tình cảnh tồi tệ nhất, đó là phục vụ chính bạn). Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là một loại hàng hóa mà các đối thủ khác cũng tung ra thị trường với cùng lợi thế cạnh tranh thì sự cạnh tranh diễn ra trong quá trình khách hàng tìm kiếm dịch vụ tốt nhất và có giá trị nhất sẽ làm giảm, giảm và giảm giá của loại hàng hóa đó.

Cuộc chiến giành nhân tài làm thay đổi cuộc chơi

Ngày nay, khi nguồn vốn con người trở nên quý giá hơn bao giờ hết thì cuộc chiến giành nhân tài càng trở nên căng thẳng. Bạn phải chuẩn bị tinh thần để cạnh tranh với những đối thủ mạnh nhất ở bất cứ nơi đâu trên thế giới này. Chính vì thế việc trao quyền cho các cá nhân, đặc biệt là những người có những kỹ năng phù hợp với xu hướng thị trường và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, trở thành một vấn đề được chú trọng hơn bao giờ hết. Những nhân viên đảm nhiệm tốt công việc của một nhà lãnh đạo trong quyền hạn của họ (đây cũng chính là một mục tiêu

quan trọng của các nhà sử dụng lao động thông minh) có rất nhiều lựa chọn.

Đã qua rồi cái thời người lao động làm bất di bất dịch ở một chỗ đến tận lúc anh ta nghỉ hưu. Ngày nay khi mà "phá hủy sáng tạo" (thuật ngữ chỉ quá trình đổi mới phương thức sản xuất, đổi mới công nghệ...) đã trở thành một phần của nền kinh tế thì những thỏa thuận lao động trở nên bấp bênh cũng là lẽ đương nhiên.

Ngày càng nhiều người nhận ra rằng họ chỉ là những nhân viên "tùy ý sử dụng" của các nhà sử dụng lao động, nghĩa là các ông chủ lao động thích thì thuê mà không thích thì sa thải họ ngay. Nhiều khi người sử dụng lao động để cho một nhân viên đảm trách nhiều công việc, nhiều vị trí phi thể thức nhằm phân tách được sức sáng tạo ra của cải vật chất cũng như là giảm thiểu chi phí cố định cho nhân viên đó. Đây chính là cơ sở của cái mà Daniel Pink gọi là "người đại diện quốc gia tự do".

Vâng, tất cả chúng ta đều là những nhà doanh nghiệp.

Quả là nhiều công ty muốn luyện cho nhân viên của họ quen với kiểu trung thành một-chiều. Tuy nhiên, người lao động ngày nay, đặc biệt là các thế hệ trẻ, nhận ra rằng lòng trung thành phải là từ hai phía. Họ không phải là kẻ ngốc. Họ không phải là những người sống theo tình cảm. Và họ không bao giờ biết đến kiểu sống gia trưởng của thời kỳ hậu Chiến tranh Thế giới thứ hai.

"Chúng ta đang sống trong một thế giới mà chúng ta đòi hỏi người lao động phải "cho" nhiều hơn. Ngược lại, người lao động biết đây là mối quan hệ song phương, có nghĩa là người sử dụng lao động cũng phải "cho" nhiều hơn và đó là điều họ quan tâm. Điều này đặc biệt đúng với những thế hệ tiếp theo, thế hệ những người sống giữa hai thiên niên kỷ. Họ muốn biết một công ty đại diện cho cái gì, giá trị của nó là gì và nó tạo ra khác biệt như thế nào trên thế giới. Nếu bạn muốn giữ họ, bạn phải hiểu được rằng những câu hỏi đó rất quan trọng với họ. Và chỉ khi đó, bạn mới có có cơ hội để làm họ hài lòng."

—Julia Stewart, CEO của International House of Pancakes

Thực tế, càng ngày càng có nhiều nhân viên cho rằng họ cũng có quyền hạn với các nhà quản lý. Với sự quan sát tinh tế, họ nhận thấy các nhà quản lý đang gặp phải những thách thức trong việc nuôi dưỡng và giữ nhân tài. Chính vì thế mà nhà quản lý/người sử dụng lao động cũng trở thành những đối tượng được "tùy ý sử dụng" giống họ, thậm chí mức độ còn lớn hơn thế.

Người lao động càng ngày càng nhận ra rằng họ là những nhân viên "tùy ý sử dụng" của các nhà sử dụng lao động, nghĩa là các ông muốn thì thuê mà không muốn thì sa thải họ. Thế nhưng, trong thế giới mà mọi thứ được kết nối theo hệ thống như hiện nay, các ông chủ lao động nhận ra rằng họ cũng có thể bị "tùy ý sử dụng" bởi nhân viên của họ. Những nhân viên xuất sắc đang ngày càng có nhiều nguồn lực và cơ hội để thuyên chuyển công việc một khi họ không thấy thỏa mãn.

Trong tình hình đó, đối với các doanh nghiệp, không có chính sách ưu tiên nào tốt hơn là phục vụ nhân viên của họ. Và một cách để bạn chiếm ưu thế trong cuộc chiến giành nhân tài này là hãy xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy nhất với nhân viên của mình, đó chính là tình yêu.

Như đã nói, cuộc chiến giành nhân tài giữa các doanh nghiệp đang diễn ra hàng ngày, hàng giờ và bạn có thể thấy điều đó qua những chiến thuật thu hút và giữ nhân tài của các công ty, đặc biệt là các công ty ở trong những khu vực kinh tế có tính cạnh tranh cao. Họ đòi hỏi rất nhiều ở nhân viên, nhưng bù lại họ cũng "cho" nhân viên rất nhiều.

Googe là một ví dụ điển hình về điều này. Gã khổng lồ này cung cấp cho nhân viên rất nhiều dịch vụ tại chỗ, từ các phòng tập, bàn ba lỗ cho đến những bữa ăn sành điệu và các dịch vụ giặt quần

áo. Vào năm 2008, Silicon Valley Inser ước tính ngân sách cho lương thực thực phẩm của Googe mỗi năm có thể vượt quá 72 triệu đô.

Các công ty khác như Microsoft, Cisco và DreamWorks cũng đã xây dựng các khu sân bãi với những điều kiện làm việc độc nhất vô nhị nhằm phát huy sự sáng tạo giá trị cũng độc nhất vô nhị từ nhân viên của họ. Họ cố gắng để gắn kết công việc với đời sống cá nhân của người lao động. Thậm chí, ngày nay, ngay cả những công ty ít "chiều chuộng" nhân viên nhất cũng bắt đầu theo xu hướng này. Khó tin nhất là có công ty còn tuyên bố về một "ủy ban hạnh phúc", một thế giới khác xa với "Bleak House" ("Ngôi nhà lạnh lẽo") của nhà văn Charles Dickens.

"Trước đây người ta thường cho rằng nhà là nhà còn cơ quan là cơ quan, thế nhưng ngày nay người lao động họ muốn được là chính họ. Gần như là họ đi phỏng vấn các cơ quan để xem liệu là những chỗ đó có phù hợp với họ hay không".

—Richard Flora

Khi nền kinh tế rơi vào thời kỳ khủng hoảng, một số người băn khoăn rằng liệu thế cân bằng này có chuyển sang thế có lợi cho các nhà sử dụng lao động không? Câu trả lời là những doanh nghiệp khôn ngoan là những doanh nghiệp cư xử "trước sau như một", nếu bạn tôn trọng và trung thành với nhân viên trong những thời kỳ khó khăn thì họ sẽ không "bỏ" bạn khi nền kinh tế hưng thịnh cùng với vô vàn lựa chọn việc làm.

Xây dựng tình yêu với nhân viên của bạn ngay từ ban đầu

Cách sử dụng lao động của Whole Foods cho thấy là muốn có được một mối quan hệ thâm giao với nhân viên thì bạn phải xây dựng nó ngay từ ban đầu. Trong khi nguồn vốn con người ngày càng trở nên quý giá, bạn cần phải coi nhiệm vụ đó là một ưu tiên

trong chiến lược quản trị, thậm chí là trong thời buổi nền kinh tế xuống dốc.

Nếu bạn xem mối quan hệ với nhân viên của bạn là mối quan hệ tình yêu, có nghĩa là quan hệ lâu bền, thì chắc bạn sẽ nhận ra rằng sự mai mối ban đầu có thể là một yếu tố quyết định. Sẽ không có chuyện bạn chọn người bạn đời cho mình chỉ trong một phút hứng lên hay là vào một ngày cuối tuần ở Las Vegas. Việc bạn chọn nhân sự cho tổ chức của mình cũng tương tự như thế.

Mặc dù quan điểm cho rằng con người là tài sản quý giá nhất của các doanh nghiệp đang ngày càng được công nhận, hay ít nhất là nói một cách hoa mỹ thì như thế, nhưng thực tế thường thấy là bộ máy nhân sự vẫn chỉ được đóng vai trò thứ cấp. Đó chính là một tàn dư của Thời đại Công nghiệp. Nhiều doanh nghiệp dồn các nguồn lực của họ cho những quyết định về trang thiết bị hơn là về vấn đề sử dụng lao động.

Đầu tư cho nguồn nhân lực là một vấn đề mà gần như tất cả các doanh nghiệp đều có thể tập trung một cách hiệu quả, để thực hành đi sát với lý thuyết mà họ đã đề ra.

Yêu khách hàng, yêu nhân viên của bạn

Như bạn thấy, nếu bạn phục vụ khách hàng tốt hơn bất cứ ai khác thì bạn sẽ đạt đến mối quan hệ tình yêu với họ. Và bạn cũng phải làm được tương tự với nhân viên của mình, như Gandhi nói trong một bối cảnh khác là không có sự phân ngăn.

Đó không phải là mơ tưởng. Đó là cái cốt lõi của tính thực tế và thành công của doanh nghiệp. Giáo sư tài chính Alex Edmans của trường Wharton School đã tiến hành kiểm tra danh sách thường niên về "100 công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ". Dựa vào phân tích về các năm từ 1998 đến 2005, ông nhận ra rằng các nhà quản lý giỏi hơn trả lại cho nhân viên 14% lợi nhuận mỗi năm trong khi con số bình quân trên thị trường là 6%.

"Bạn phải coi nhân viên như khách hàng của mình. Khi bạn cư xử tốt với họ thì họ cũng sẽ cư xử tốt với khách hàng của bạn. Đó chính là một thứ vũ khí cạnh tranh lợi hại của chúng ta. Chúng ta không bao giờ cho nhân viên nghỉ việc. Ừ thì đúng là chúng ta có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu như chúng ta cho họ nghỉ. Nhưng chúng ta đừng bao giờ làm vậy. Chúng ta phải luôn luôn tôn trọng họ. Nhân viên của chúng ta biết rằng nếu họ ốm thì chúng ta sẽ chăm sóc họ. Nếu họ có có niềm vui hay nỗi buồn gì thì chúng ta sẽ luôn ở bên để chia sẻ cùng họ. Họ biết rằng chúng ta coi trọng họ, những con người đáng kính, chứ không phải là những anh nhân viên quèn không được biết đến trong tổ chức của chúng ta."

—Herb Kelleher

Có thể nói rằng ngày nay quan hệ giữa nhà quản lý với khách hàng và nhân viên là mối quan hệ tay ba. Trong thế giới kết nối như hiện nay, một nhà quản lý thiếu hiệu quả sẽ tự thấy mình trở nên lập dị và ngược lại, những nhà quản lý biết cách quan tâm và chu đáo với nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn bao giờ hết.

Nhiều công ty và các tổ chức lớn khác bắt đầu nhận thức rõ vấn đề ấy. Trong những năm gần đây, Wal-Mart đã có những phản ứng trước những quan ngại của dư luận về chính sách đãi ngộ của công ty này với nhân viên. Một trường hợp đáng nhớ khác là việc gã khổng lồ ở Bentonville này đã rút khỏi vụ kiện một nhân viên có mức phí bảo hiểm lớn bất thường. Tập đoàn bán lẻ này đã nhận ra rằng ngày nay, với sức lan tỏa của đài báo và internet thì khách hang luôn có thể đồng hành cùng với nhân viên của họ. Thế nên nếu không được giải quyết ổn thỏa thì cuộc tranh cãi này có thể sẽ khiến Wal-Mart bị mất giá trị trên thị trường, thậm chí có thể hủy hoại thương hiệu của họ, nếu không thì cũng phải chịu những trách nhiệm chính trị, quản lý và pháp lý.

"Trong phân tích cuối cùng, quan điểm của chúng tôi là thế này: làm thế nào mà bạn lại không thể cung cấp cho nhân viên của bạn một chính sách bảo hiểm y tế tuyệt vời? Nếu không thể thì

những điều bạn đang làm đồng nghĩa với việc bạn đang đánh mất họ hoặc là họ đang đặt mình vào một tình thế rất khó khăn, và chúng tôi cho rằng trong phân tích cuối cùng, khi bạn làm những điều tốt đẹp cho nhân viên thì hành động đó mang lại cổ tức cho bạn, nhân viên của bạn làm việc hiệu quả hơn, họ hạnh phúc hơn và họ sẽ không bỏ bạn. Tất cả những điều đó đều thật tuyệt vời."

—Jim Sinegal

Thống nhất thiên hướng của doanh nghiệp, người lao động và khách hàng

Mối quan hệ tình yêu giữa nhà quản lý và cấp dưới của anh ta phải là nơi gặp gỡ giữa thiên hướng của doanh nghiệp, thiên hướng của nhân viên và thiên hướng của khách hàng.

Cốt lõi của mối quan hệ này là sự đảm bảo rằng thiên hướng của nhà quản lý phải nuôi dưỡng và phát triển thiên hướng của cấp dưới, những người làm việc trực tiếp với anh ta. Điều này không chỉ mang lại mối quan hệ lâu bền giữa họ mà còn là triển vọng cho sức sáng tạo những giá trị phi thường.

"Mục đích của con người ta là trở thành phiên-bản-hoàn-hảonhất của chính bản thân mình. Dường như việc tìm cách để tạo ra một môi trường giúp người lao động trở thành phiên-bản-hoànhảo- nhất của chính họ đồng thời giúp công ty trở thành phiênbản- hoàn-hảo-nhất của chính nó có vẻ là việc bất khả thi. Đối với nhiều người thì hai mục đích này có vẻ hoàn toàn đối lập nhau. Nhưng trên thực tế, chúng bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau ở một mức đáng kinh ngạc."

—Matt hew Kelly trong cuốn
The Dream Manager

Để người lao động thỏa mãn thiên hướng của họ đòi hỏi nhà quản lý phải xem họ là những cá nhân riêng lẻ. Chắc chắn bạn cũng phải có những cơ sở phân tích để đưa ra những đánh giá về toàn bộ hoặc các bộ phận của doanh nghiệp. Tuy nhiên những metrics như vậy phải thể hiện được khả năng của bạn trong việc coi nhân viên của bạn là các cá nhân riêng lẻ.

Có nhiều doanh nghiệp đang cố gắng gắn kết thiên hướng của người lao động với thiên hướng của doanh nghiệp. Green Mountain Energy là đại diện tiêu biểu của nhiều công ty năng lượng tái sinh đưa ra những lợi ích về môi trường cho nhân viên của họ. Mục tiêu của Green Mountain Energy là củng cố và thắt chặt mối quan hệ giữa công ty và người lao động bằng việc gắn giá trị của người lao động với công việc của họ tại công ty.

Zappos tiên phong trong lĩnh vực bán giày dép qua mạng và mở rộng sang nhiều dịch vụ bán lẻ khác. CEO của công ty này là Tony Hsieh đã tìm ra một "miếng bánh ngọt" bằng việc chú trọng đến sự hài lòng của nhân viên và khách hàng. Với sự quan tâm về mối quan hệ với khách hàng, ông đã tiến hành tổ chức khóa đào tạo toàn diện với mục đích nuôi dưỡng những kỹ năng cần thiết cho những người làm lãnh đạo. Zappos cũng củng cố mối quan hệ của nhà quản lý bằng cách khuyến khích họ thường xuyên gặp gỡ ngoài giờ với nhân viên cũng như tích cực cùng nhân viên tham gia các hoạt động giao lưu ngoài công sở.

Có vẻ không giống nó chút nào khi mà Wal-Mart cũng đang tham gia vào công cuộc này. Nhà bán lẻ lớn nhất thế giới với hơn 1,4 triệu nhân viên này đang nỗ lực xây dựng mối quan hệ tình yêu với những nhân viên của họ. Vị CEO gần đây của Wal-Mart là Lee Scott nói về thiên hướng gắn kết giữa công ty và người lao động như sau:

> *"Không công ty nào tạo ra được sự khác biệt mà Wal-Mart đã làm được. Bạn có cơ hội đi làm hàng ngày để giúp mọi người sống tốt hơn và giúp thế giới trở thành một nơi tốt hơn. Và bạn có thể làm được điều đó mà không phải trở thành một ai đó khác hay là một công ty nào đó khác. Bạn có thể là chính bạn*

và sống theo văn hóa, sứ mệnh và những giá trị của Wal-Mart của bạn. Cuối cùng thì không còn thiên hướng nào cao hơn thế cho bản thân chúng tôi và công ty của chúng tôi".

Những hành động gần đây của Wal-Mart trong việc phát triển môi trường bền vững đã cho thấy sức mạnh của sự gắn kết đồng thời giữa nhà quản lý, người lao động và khách hàng. Dự án "Personal Sustainability Project" (Dự án nhân lực bền vững) của công ty này có sự tham gia của hơn nửa triệu nhân viên trong công ty. Họ cam kết sử dụng ít nhiên liệu hơn và tích cực tập thể dục hơn để nâng cao sức khỏe và hiệu quả sản xuất của mỗi cá nhân cũng như là tăng giá trị của họ với doanh nghiệp, giúp họ đạt được các mục tiêu về cộng đồng trong quá trình làm việc với doanh nghiệp. Nhân viên của Wal-Mart tham gia các "green team", đưa đổi mới vào các vấn đề môi trường trong doanh nghiệp như là quản lý rác thải và sử dụng năng lượng. Đây là một chiến lược của công ty nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh qua những hoạt động hiệu quả về môi trường, từ đó củng cố mối quan hệ với khách hàng và gắn kết với những cổ đông quan trọng.

Không ai có thể nhầm lẫn Wal-Mart với một tổ chức từ thiện. Những biện pháp được kết hợp đồng thời như thế sẽ giúp đại gia bán lẻ này mở rộng được tầm ảnh hưởng và tăng giá trị của thương hiệu Wal-Mart trên thị trường thế giới.

Đúng là Thời đại Thông tin có thể giúp một doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn nhu cầu và thiên hướng của người tiêu dùng. Nếu chúng ta biết thống nhất thiên hướng của nhà quản lý, người lao động và khách hàng thì chính chúng ta cũng sẽ phải bất ngờ về những kết quả đạt được.

Quản lý bằng tình yêu

Thử thách cuối cùng để tiến đến tình yêu với nhân viên của bạn là bạn phải mạo hiểm để phục họ một cách tốt nhất.

Những nhà quản lý biết yêu nhân viên thì sẽ có thể khơi dậy sức sáng tạo giá trị và khai thác hiệu quả hoạt động ở họ. Một nhà quản lý dám mạo hiểm thì có thể truyền cảm hứng cho tất cả nhân viên làm được điều tương tự. Luồng gió mà Steve Jobs mang đến khi ông trở lại Apple cũng như là sự trở lại Starbucks của Howard Schultz như thổi nguồn năng lượng mới cho toàn bộ công ty. Jobs và Schultz đã mạo hiểm với những thành công trước đó của họ khi hai ông quyết định trở về và nỗ lực để đưa công ty của họ trở lại thời kỳ thịnh vượng.

“*Bạn* phải yêu quý những người mà bạn phục vụ đến mức bạn có thể sẵn sàng từ bỏ niềm vui của bản thân bởi vì tình yêu thì phải thế. Điều tôi muốn nói ở đây là những người làm lãnh đạo phải có một vai trò đặc biệt và để làm được điều đó thì phải có tình yêu, nghĩa là chúng ta phải từ bỏ niềm vui riêng của bản thân để những người mà chúng ta phục vụ có thể chạm đến và trải nghiệm bản chất con người của chính họ.”

—Dennis Bakle, đồng sáng lập,
chủ tịch tập đoàn AES Corporation

Yêu có nghĩa là không bao giờ phải nói xin lỗi? Ngoại lệ của "No asshole Rule" (Nguyên tắc không có kẻ bất tài)

Robert Sutt on, tác giả cuốn *The No Asshole Rule* kể: “Ngay sau khi mọi người biết tôi đang viết một cuốn sách về những nhân vật điên rồ” thì họ kéo đến và kể cho tôi nghe câu chuyện về Steve Jobs. Thật không thể tin là những người ở Silicon Valley lại sợ ông đến mức ấy. Ông ấy làm mọi người phát hoảng. Ông ấy làm mọi người phải khóc. Nhưng ông ấy gần như là luôn đúng, thậm chí là khi ông ấy sai thì ông ấy cũng sáng tạo đến mức đáng kinh ngạc.

Với thành tích của Jobs tại Apple, người ta khó có thể bảo rằng ông không phục vụ tốt nhân viên và các cổ đông khác của công ty.

Ông hiểu rõ làm thế nào để có được hiệu quả hoạt động cao với cơ sở hiện tại và điều đó đưa đến những đột phá về công nghệ và thiết kế. Ông đã lãnh đạo và đưa công ty đến thời kỳ thịnh vượng. Apple đã đạt được một mối quan hệ độc nhất với những khách hàng tận tâm của họ.

Như mọi người nói thì làm việc với Jobs có thể xem là một thử thách. Nhân viên của ông lúc thì thấy được ông đối xử như với một thiên tài, sau đó thì lại như một kẻ vô dụng rồi lại như với một thiên tài mà ông không đưa ra một lý do nào cả. Kiểu hay thay đổi thái độ hay cái tính vừa yêu vừa ghét với nhân viên của Jobs giống như một tình yêu bất ổn vậy.

Thế nhưng người ta không hề nghi ngờ về tình yêu của Jobs dành cho Apple Inc. Ông đã góp phần sáng lập và phát triển hãng máy tính này, đưa nó đến thành công và rồi ông cũng mất quyền kiểm soát nó. Và khi sự tồn tại của Apple Inc. bị đe dọa thì Jobs lại trở về. Ông không chỉ làm Apple sống lại mà còn đưa nó đến một tầm cao mới. Khi công ty ông đạt được những kết quả ngoài sự mong đợi thì dường như Jobs đã đạt đến mối quan hệ tình yêu với nhân viên, một quan hệ bền lâu đủ để vượt qua những hành động mang tính tự phục vụ và thiếu tinh thần trao quyền, thậm chí là ngay cả khi ông trở thành, theo lối nói học thuật của giáo sư Sutton, một "kẻ hoàn toàn điên rồ".

Công việc của Jobs là công việc không có lúc nào ngưng nghỉ. Đó là một công việc không đi theo những đường hướng đã vạch sẵn. Và luôn có những biệt lệ mang những rủi ro khó mà lường được.

Hãy làm những gì mà chỉ mình bạn có thể

Với một doanh nghiệp thì một nhà quản lý sẽ làm việc hiệu quả nhất là khi anh ta làm những việc mà chỉ mình anh ta có thể.

Đầu tiên hãy xét đến cách mà một nhà quản lý chỉ đạo những nỗ lực của anh ta. Anh ta có hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn những người khác không? Nếu câu trả lời là "không", nếu như có người nào đó

làm việc tô´t hơn anh ta ở bâ´t kỳ một nhiệm vụ nào thì có nghĩa ră`ng nhà quản lý này chưa phục vụ hê´t khả năng của anh ta.

Điê`u này đúng với tâ´t cả các câ´p độ trong một tổ chức. Samuel Taylor Colerge viê´t vê` George Washington như sau: "Ông â´y không tự cao vê` bản thân mình, và ông â´y làm những thứ mà chỉ mình ông â´y có thể". Làm những việc mà người khác có thể làm tô´t bă`ng hoặc hơn mình cũng đô`ng nghĩa với phương thức tự phục vụ.

"Ông â´y không tự cao vê` bản thân mình, và ông â´y làm những thứ mà chỉ mình ông â´y có thể".

—Samuel Taylor Colerge viê´t vê` George Washington

Một trong những yê´u tô´ quan trọng, một mức độ cao hơn trong trách nhiệm của nhà quản lý đó là khả năng nhìn nhận sự việc. Nhà quản lý phải hiểu được bô´i cảnh hoạt động của tổ chức mình. Dù đó là trên cơ sở thông tin bổ sung hay những đánh giá khác thường thì chúng đê`u có thể mang lại giá trị.

Có thể nói: nhà quản lý là con người của những mô´i quan hệ, những mô´i quan hệ trong nội bộ công ty và những mô´i quan hệ với bên ngoài. Hàng ngày bạn phải tương tác với câ´p trên trực tiê´p của bạn, với câ´p dưới trực tiê´p của bạn, với đô`ng nghiệp, ngoài ra còn bao nhiêu mô´i quan hệ khác trong công ty. Và còn râ´t nhiê`u mô´i quan hệ bên ngoài có tác động đê´n khả năng phục vụ của bạn.

Xây dựng những mô´i quan hệ hiệu quả, điê`u này nói thì dễ nhưng làm thì khó. Shirley William, một chính khách cánh tả lâu năm của Anh quô´c, đã bàn vê` thâ´t bại của một đô`ng nghiệp râ´t có tài khi ông cô´ gă´ng vươn đê´n hàng ngũ câ´p cao trong giới chính khách. Theo quan sát của bà thì ông râ´t biê´t xây dựng mô´i quan hệ với câ´p trên và câ´p dưới nhưng ông lại thâ´t bại trong mô´i quan hệ với những người đô`ng câ´p.

Nhiều người trong số chúng ta thường có những khuynh hướng thất thường trong việc xây dựng các mối quan hệ, nghĩa là chúng ta chỉ tập trung vun đắp một số mối quan hệ này rồi bỏ quên một số mối quan hệ khác. Sự thiếu lệch này ảnh hưởng đến các hoạt động hàng ngày của bạn đồng nghĩa với việc bạn đang thực hiện phương thức tự phục vụ. Để cải thiện điều đó, bạn hãy đặt ưu tiên cho các mối quan hệ dựa trên đánh giá đâu là mối quan hệ góp phần đắc lực nhất trong việc gia tăng lợi ích của những người mà bạn phục vụ.

Các nhà quản lý cấp cao là những người chịu trách nhiệm về việc giám sát các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Frank Blake, Howard Schultz và nhiều vị CEO khác đang vận dụng phương thức “quản lý bằng việc đi xung quanh” để quan sát hoạt động của nhân viên. Đây là cách để đánh giá và củng cố mối quan hệ với nhân viên của họ. Đôi khi, đây cũng là cách để giúp các nhà quản lý cấp cao trực tiếp quan sát mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Có nhiều công ty yêu cầu các nhà quản lý cấp cao dành nhiều thời gian để trực tiếp giao tiếp với khách hàng nhằm đảm bảo rằng họ nhận được những thông tin chính xác. Đây cũng có thể là một biện pháp chống khuynh hướng nuôi dưỡng những lợi ích và nhu cầu của giới cán bộ quan liêu trong các tổ chức lớn (thậm chí là khi họ tuyên bố rằng họ đang hành động vì lợi ích của khách hàng).

Charlene Begley, CEO của tập đoàn GE Home & Business Solutions tin rằng Jeff Immelt, CEO của GE là người hiểu được sự cần thiết của việc duy trì những tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Begley cho hay ở GE, mọi người có thể nói với các lãnh đạo cấp cao những điều mà họ tin rằng giới lãnh đạo muốn nghe. Đứng từ góc độ bên ngoài thì “khách hàng sẽ cho bạn biết tình hình thực tế. Họ không quan tâm đến việc bạn là ai, họ chỉ muốn giá trị mà bạn có thể mang lại cho họ. Khách hàng là người mang đến cho bạn thông tin chính xác nhất”.

Làm những gì chỉ mình bạn có thể với tư cách là một nhà quản lý, đồng nghĩa với việc bạn phải có khả năng thích nghi cao, sẵn sàng

chấp nhận những thay đổi trong cuộc sống riêng của bạn. Bạn phải chuẩn bị tinh thần để sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ và vai trò vượt quá kinh nghiệm và "vùng thoải mái" của bạn. Và bạn phải được mọi người ghi nhận là bạn đã "cho" nhiều hơn những gì bạn muốn người khác đáp lại.

Về điểm này thì phải kể đến Doug Parker, CEO của hãng hàng không U.S. Airways. Ông đã đạt được những thành công ban đầu nhờ vào khả năng phân tích và định lượng nổi tiếng của mình. Năm 33 tuổi, ông được bổ nhiệm làm Giám đốc Tài chính (CFO) của công ty America West. Khi đang tiến nhanh trên con đường sự nghiệp, Parker nhận ra rằng để phục vụ hiệu quả hơn thì ông cần vượt qua được cái tính dè dặt và lối sống nội tâm của mình. Nhờ gắn kết với các nhân viên và các cổ đông khác, từ những người thợ máy làm việc trên các chuyến bay, phi công, các tiếp viên hàng không cho đến các nhà quản lý, các thành viên trong Hội đồng Quản trị và các cổ đông bên ngoài khác, Parker đã làm chủ được các kỹ năng giao tiếp.

Nhiều khi, một nhà lãnh đạo cấp cao phải tập trung vào một nhiệm vụ của tổ chức để phục vụ toàn bộ hệ thống một cách hiệu quả. Bob Parsons, nhà sáng lập kiêm CEO của công ty đăng ký và quản lý tên miền Go Daddy, đã rất thất vọng khi thị phần của công ty ông không phản ánh được giá trị của nó. Và ông đã quyết tâm để cải thiện tình hình.

Trong thời gian này, công việc mà Parsons tập trung tâm huyết chính là hoạt động marketing, marketing và marketing. Ông tin rằng khi mọi người biết đến công ty ông và các sản phẩm dịch vụ mà nó mang đến thì doanh số bán hàng cũng được kéo lên. Và ông quyết tâm với Giải Super Bowl (Siêu Cúp) năm 2005 – Giải Vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục nước Mỹ và là một trong những sự kiện thu hút công chúng Mỹ nhất. Kết quả là Go Daddy đã trở thành một cái tên mà công chúng không mấy ai không biết đến với một đoạn quảng cáo ấn tượng và gây nhiều tranh cãi theo chủ ý của Parsons. Trong đoạn quảng cáo đó, một cô người mẫu xinh đẹp mặc một chiếc áo thun bó sát với logo Go Daddy chạy ngang ngực, một hình ảnh nhại lại "sự cố trang phục" gần đây của ca sỹ Janet

Jackson. Khán giả sau đó được mời đến trang web của Go Daddy để xem sản phẩm và những đoạn quảng cáo đặc sắc khác bị cơ quan kiểm duyệt cấm phát hành. Từ đó, "Go Daddy Girl" (Cô gái Go Daddy) đã trở thành một hiện tượng ở Mỹ.

Parsons đã nói rằng quảng cáo là "nơi tôi thấy ảnh hưởng lớn nhất đến doanh thu của chúng ta". Sau này ông còn thành lập hãng Go Daddy Productions chuyên về xây dựng các chương trình quảng cáo với giá rẻ hơn nhiều so với các công ty quảng cáo bên ngoài.

Vào thời kỳ Go Daddy phụ thuộc rất nhiều vào quảng cáo thì Parsons cho hay "chúng tôi không có một ngân sách riêng dành cho quảng cáo". Họ chỉ đơn giản là luôn tìm kiếm cơ hội. Đó là lý do tại sao sau đó Parsons lại chọn "nữ hoàng tốc độ" Danica Patrick làm "Cô gái Go Daddy".

Các nhà lãnh đạo nắm quyền hành cũng phải có óc phán quyết để nhận ra khi nào thì các thủ tục, nguyên tắc và các metrics đang phục vụ doanh nghiệp hay khi nào thì doanh nghiệp đang phục vụ chúng. Họ phải "biết" khi nào thì phá lệ hoặc thay đổi các hệ thống để mang lại hiệu quả cho tổ chức.

Vậy nên họ cũng là những người chịu trách nhiệm quản lý cơ cấu của tổ chức. Cơn bão tài chính tại phố Wall năm 2008 là một bài học về lỗ hổng trong quản lý cơ cấu tổ chức. Không một nhân vật cấp cao nào trong khu vực tài chính đứng về phía lợi ích chung để chống lại sự tham lam và thói chơi bời bằng tiền của thiên hạ vốn đã kéo dài cả vài thập kỷ nay của một số nhân vật thế lực trong ngành. Danh tiếng lâu đời của các ngân hàng đầu tư như Lehman Brothers và Bear Stearns đã dụ được nhiều nhà đầu tư nhẹ dạ chấp nhận những rủi ro khôn lường trong những văn kiện mập mờ. Nhà phân tích các vấn đề tài chính Michael Lewis cho rằng sự chuyển đổi các ngân hàng đầu tư từ tư cách là đối tác sang tập đoàn công chính là một điểm ngoặt định mệnh.

Nếu tổ chức đã tín nhiệm đặt bạn vào vị trí lãnh đạo thì bạn phải chịu trách nhiệm về việc xác định xem liệu những thay đổi trong cơ cấu tổ chức của công ty bạn sẽ có thể gây ra những hậu quả gì. Trái

ngược với những nhân vật kế nhiệm thích hào nhoáng, các vị lãnh đạo đi trước của các tập đoàn tài chính phố Wall huyền thoại luôn nhận thức rõ ràng về đối tượng mà họ đang phục vụ.

BẠN CÓ THẤY MÌNH HOÀN THIỆN HƠN MỖI NGÀY?

James McNerney đã trở thành CEO của hãng Boeing sau khi ông gặt hái được nhiều thành công trong sự nghiệp tại General Electric & 3M. Ông đã dành toàn bộ tâm huyết để đưa doanh nghiệp liên tục đi lên bằng việc phát triển yếu tố con người. Ông nói: "Tôi bắt đầu bằng việc phát triển con người, trong đó có sự phát triển của cá nhân tôi. Tôi không bắt đầu với chiến lược hay sản phẩm của công ty mà bắt đầu bằng sự phát triển của con người bởi tôi tin rằng nếu những người điều hành và làm việc tại công ty phát triển thì đương nhiên sẽ kéo theo sự phát triển của công ty. Quan điểm của tôi là vậy, và mỗi năm tất cả chúng tôi thấy mình được cải thiện 15%. Thường thì điều này có nghĩa là phát triển khả năng lãnh đạo cũng như khả năng vạch ra được đường lối cho nhân viên của bạn rồi truyền cảm hứng cho họ để họ đạt được mục tiêu. Tôi thường nghĩ về điều này khi muốn giúp người khác tiến bộ."

"Tôi tin rằng nếu tốc độ thay đổi trong nội bộ tổ chức chậm hơn tốc độ thay đổi từ phía bên ngoài thì khả năng tan rã của tổ chức là điều có thể nhìn thấy."

—Jack Welch

"Nhà quản lý cũng phải biết làm thế nào để doanh nghiệp và mỗi thành viên của nó phát triển khi mà nhu cầu và cơ hội thay đổi. Mỗi doanh nghiệp là một tổ chức dạy và học. Công tác đào tạo và phát triển phải được gắn với doanh nghiệp ở tất cả các cấp độ. Đào tạo và phát triển là một nhiệm vụ không ngừng."

—Peter Drucker

Để sáng tạo giá trị thì quá trình cải tiến này phải lấy khách hàng làm trọng tâm. Và không gì bằng mối "quan hệ tay ba" giữa khách hàng, người lao động và doanh nghiệp.

Trong thế giới kỹ thuật số ngày nay chúng ta có vô vàn cơ hội để học hỏi bằng cách lắng nghe. Quả thực, bạn có muôn vàn cơ hội học hỏi khi mà những người xung quanh bạn không bị hạn chế khả năng thể hiện bản thân. Các tổ chức và cá nhân có thể tiếp cận với nguồn thông tin vô tận để có thể thấu hiểu quan điểm, nhu cầu và kinh nghiệm của những người mà họ đang phục vụ.

Những đột phá trong đổi mới không chỉ xuất phát từ việc bạn lắng nghe khách hàng mà còn có thể từ chính sự lắng nghe tổ chức của bạn. Về điểm này thì Scott Cook -nhà sáng lập Intuit - cho biết ông bị ảnh hưởng bởi lịch sử hoạt động của Hewlett -Packard (tập đoàn công nghệ thông tin HP). Đối với ông, những nhân viên trẻ và những người luôn biết sống cởi mở và nhiệt huyết có thể là một tài sản quý báu. Cook đã thiết lập chương trình "ea Jams" nhằm khai thác, phát hiện và ủng hộ những sáng kiến đổi mới có thể tạo ra giá trị cho công ty.

Những thành tựu đổi mới quý giá có thể đến từ cấp cơ sở và cũng có thể đến từ phương pháp tiếp cận với bên ngoài, tức là khách hàng. Thế giới mới với phương thức quản lý của thế kỷ 21 đã tạo ra một cái mà C.K. Prahalad gọi là "đồng sáng tạo". Đây chính là cốt lõi của "nguồn dữ liệu từ đám đông". Thay vì cố gắng tự hình dung các sản phẩm và dịch vụ mới, các công ty đã tạo ra giá trị bằng việc để khách hàng tham gia vào quá trình phát triển. Các công ty để người tiêu dùng sử dụng sản phẩm rồi chia sẻ về những kinh nghiệm của họ về tính ứng dụng của chúng, từ đó tác động ngược trở lại quá trình thiết kế sản phẩm.

"Ở bên ngoài kia luôn có những người thông minh hơn đội ngũ nhân sự trong công ty bạn."

—Bill Joy, đồng sáng lập hãng Sun Microsystems

Thực tế là những doanh nghiệp có tinh thần đổi mới luôn nỗ lực để kết hợp nguồn sức mạnh nội lực và ngoại lực, biến chúng thành một nguồn lực mang lại những giá trị to lớn.

Nokia là một ví dụ cho chủ trương này. Gã khổng lồ trong làng điện thoại di động có trụ sở tại Phần Lan này đã lôi kéo được khách hàng và các bên liên quan khác tham gia vào quá trình phát triển các ứng dụng điện thoại di động trong tương lai. Nokia cũng duy trì hoạt động của các phòng thí nghiệm với những khả năng công nghệ và thiết kế hiện đại tại nhiều khu vực trên thế giới.

Nokia công nhận rằng đổi mới và nâng cao chất lượng cũng đồng nghĩa với việc phải có những thay đổi tương ứng trong cơ cấu tổ chức của công ty. Vì thế tập đoàn đã rất nhiều lần đổi mới cơ cấu doanh nghiệp.

Điều này phù hợp với lịch sử và văn hóa của Nokia. Được thành lập vào năm 1865, ban đầu Nokia là một công ty chuyên về đồ gỗ. Thương hiệu Nokia nhanh chóng trở nên nổi tiếng trong rất nhiều ngành công nghiệp, từ giấy, lốp xe, giày cao su cho đến ti vi. Hiện nay với sự thâm nhập vào thị trường điện thoại di động, Nokia đang nhòm ngó đến thị trường truyền thông qua internet.

Không chỉ có Nokia mà Cisco System cũng đã tích cực thử nghiệm đổi mới cơ cấu nhằm thỏa mãn nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Cisco luôn tìm cách kết hợp sức mạnh của một cơ cấu tổ chức dựa trên chức năng với lợi ích của các nhóm đa chức năng. Tờ *Economist* cho biết CEO John Chambers đã lãnh đạo Cisco đảm nhận hơn 30 thị trường mới và ông đặt ra mục tiêu là phải có "ít nhất một nửa số đó thành công, đem lại 25% doanh thu cho công ty sau 5-10 năm tới."

Những ví dụ trên đây cho thấy sự chuyển hướng từ phương thức quản lý ra-lệnh-và-điều-khiển sang phương thức quản lý của thế kỷ 21, đó là quản lý bằng truyền cảm hứng, trao quyền và chịu trách nhiệm.

Trước đây, trong Thời đại Công nghiệp, cơ cấu tổ chức cũng giống như kiến trúc của một công trình. Ý niệm "cơ cấu" và cách thể hiện qua biểu đồ sơ đồ tổ chức truyền thống đã củng cố quan điểm này. Đó là một kiểu cơ cấu tẻ nhạt nếu không muốn nói là cố hữu và đòi hỏi con người phải điều chỉnh theo nó.

Tuy nhiên, trong Thời đại Thông tin hiện nay, với những giá trị được sinh ra do biết kết hợp các yếu tố từ cấp cơ sở và các yếu tố bên ngoài, các doanh nghiệp trong những môi trường cạnh tranh khắp toàn cầu ngày càng giống với các thực thể sống. Chúng có các cơ quan chức năng. Điều khác biệt là trong một thời gian ngắn chúng có thể thích nghi để tạo ra những bước phát triển lâu dài.

"Đổi mới, tức là tạo ra những thứ vừa mới vừa quý giá, không phải là một phạm trù được bó hẹp trong vấn đề năng lực. Nó không thể bị thu gọn trong một khung tham chiếu, cách tư duy hay hệ thống các phương pháp. Đổi mới là khi có sự hội ngộ của các yếu tố: kiến thức, quan điểm và nguyên tắc."

—John Kao trong cuốn *Innovation Nation (Quốc gia sáng tạo)*

"Vào năm 2007, khi được hỏi là Toyota phản ứng ra sao với thông tin công bố công ty này đã đạt đến vị trí số một thế giới, vừa với tư cách một nhà sản xuất ô tô, vừa với tư cách một tập đoàn thì Tomoni Imai - một nhân viên 25 tuổi ở Toyota giữ chức quản lý nhóm - đã cười và nói: 'Ngài Watanabe (lúc đó là Chủ tịch kiêm CEO của Toyota) không bao giờ nói Toyota là số một'. Imai giải thích rằng vị trí về quy mô, lợi nhuận và độ hài lòng của khách hàng chỉ thể hiện những gì mà khách hàng làm ngày hôm qua thôi. Không thể có chuyện giữ vị trí số một bởi vì Toyota chủ yếu tập trung vào khách hàng mà khách hàng thì luôn thay đổi. Anh nói: 'Khách hàng là một mục tiêu di động. Khách hàng luôn muốn nhiều hơn'."

—Dav Magee trong *How Toyota became #1*
(Làm thế nào Toyota trở thành số 1)

Nokia và Cisco nổi tiếng bởi lẽ cả hai doanh nghiệp này đều đã rất thành công về tài chính. Nhiều người cho rằng khi doanh nghiệp chuyển đổi cơ cấu có nghĩa là doanh nghiệp đó đang có vấn đề. Thế nhưng, thực tế hoàn toàn khác. Lịch sử phát triển của Cisco và Nokia là lịch sử của đổi mới và điều chỉnh cơ cấu tổ chức, chính điều đó đã đưa họ đến với những thành công vượt trội cho dù phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Trong lĩnh vực công nghệ, cả hai công ty này đều nhận thức được tốc độ thay đổi nhanh chóng và liên tục của thế giới mà họ đang sống.

Vào tháng Tư năm 2009, tạp chí *McKinsey Quarterly* đã xuất bản một nghiên cứu về quá trình chuyển đổi doanh nghiệp. Theo McKinsey, các cuộc chuyển đổi mang tính phòng ngự, tức là doanh nghiệp cơ cấu lại tổ chức trước những thay đổi bên ngoài thị trường, khủng hoảng về quản lý hoặc là do ý thích của doanh nghiệp, thì chỉ có 34% thành công. Ngược lại, "chuyển đổi mang tính cấp tiến", tức là cơ cấu lại tổ chức để tạo điều kiện cho những người thi hành nhiệm vụ đạt đến những cấp độ cao hơn (ví như "từ tốt lên xuất sắc") lại có tỷ lệ thành công là 47%.

Biết chủ động để phục vụ hiệu quả hơn có thể mang lại nhiều giá trị hơn là những biện pháp mang tính phòng vệ được nhận thức và thực hiện trong một tầm nhìn hạn hẹp.

Thay đổi là quy luật của cuộc sống. Nếu bạn muốn là người phục vụ hiệu quả nhất thì bạn phải biết dự đoán và đón đầu thay đổi. Điều này đòi hỏi bạn phải có khả năng thích nghi và quan điểm phát triển công ty theo đường hướng từ ngoài vào trong. Và nó cũng đòi hỏi lòng can đảm. Lợi ích từ việc chuyển đổi doanh nghiệp có thể mang tính lý thuyết trong khi bạn có thể phải trả những cái giá tức thời. Cisco là một ví dụ. Theo như được kể lại thì công ty này đã đánh mất 1/5 các nhà quản trị cấp cao trong quá trình quá độ sang nền văn hóa có tính tập thể hơn.

"Cách tốt nhất để quản lý sự thay đổi là hãy tạo ra nó."

—Peter Drucker

Tận dụng sai lầm

Mỗi nỗ lực để cải thiện hệ thống và học hỏi đều có thể khiến bạn mắc lỗi hoặc phạm sai lầm. Vậy nhà quản lý nên sử dụng những lỗi đó như thế nào để có thể trao quyền và phát triển các cá nhân và tổ chức?

"Chúng ta không phải là Chúa, chúng ta đều có thể phạm sai lầm. Đến cả Tiger Woods đôi khi cũng bị chệch mục tiêu".

—Shoichiro Toyoda

Vào năm 2009, Tập đoàn ô tô Toyota đã phạm phải một sai lầm nghiêm trọng khiến đại gia ngành công nghiệp ô tô này hoàn toàn bị loại khỏi cuộc chơi do chính mình đặt ra. Liệu Toyota có thể khắc phục sai lầm để lấy lại được lòng tin của người tiêu dùng và vị trí của nó trên thị trường?

Nokia Labs được mọi người biết đến với khẩu hiệu lưu hành nội bộ: *Thất bại nhanh, Học nhanh, Phát triển nhanh.* Daniel Pink khuyên mỗi người nên mắc "những sai lầm xuất sắc". Trên cơ sở hoạt động hàng ngày, các nhà quản lý thường hiểu rõ liệu sai lầm có thể mang lại kết quả hay gây ra những hậu quả gì.

Hãng hàng không Southwest Airline cam kết sẽ bỏ qua, thậm chí là khuyến khích nhân viên mắc lỗi nếu những lỗi đó có mục đích phục vụ khách hàng. Cựu CEO Herb Kelleher nhớ lại:

"Một lần tôi nhận được thông báo từ nhân viên dịch vụ khách hàng ở Baltimore/Washington International Airport. Cô này vẫn đang trong thời gian thử việc. Cô ấy viết: 'Ông Herb, tôi hy vọng là ông sẽ làm những gì ông nói, vì tối qua do sự cố thời tiết mà chúng ta phải hoãn chuyến bay từ BWI đến Islip và tôi đã thuê ba chiếc xe buýt để đưa hành khách đến Islip'.

Tôi đã viết lại cho cô ấy rằng: 'Tôi không chỉ định làm những gì tôi nói mà tôi còn muốn cô biết rằng chúng tôi sẽ khen thưởng cô'. Với một người đang trong thời gian thử việc thì không hề được công đoàn bảo vệ hay được bảo đảm về công việc, thế mà cô ấy đã chủ động xử lý tình huống bắt xe buýt và đưa họ đến Islip. Điều đó chẳng tuyệt vời lắm sao?"

Rõ ràng ở một chừng mực nào đó thì đây có thể là một sai lầm có nguy cơ phải trả giá. Thế nhưng Kellerher đã biết phát hiện những gì có thể học hỏi và tìm thấy giá trị từ chính lỗi lầm.

Lịch sử phát triển của loài người đầy rẫy những sai lầm có thể thúc đẩy những đột phá. Rất nhiều khám phá và phát minh đã chứng minh được điều đó. Người ta hiểu rằng các nhà khoa học phải có các thí nghiệm thì mới có thực tế thành công, các nhà thám hiểm thì phải dò đường để tìm đến những lục địa chưa được khám phá. Các nhà lãnh đạo như Jim Sinegal cũng có chung quan điểm này. Vào đầu năm2009, khi Costco thông báo sẽ đóng cửa các cửa hàng hoạt động kém hiệu quả thì Sinegal đã cho rằng đó là "một thí nghiệm quý giá đối với chúng tôi".

Tuy nhiên, có nhiều nhà quản lý lại thích chì chiết sai lầm của người khác. Điều đó đồng nghĩa với việc họ đang phục vụ bản thân và thể hiện thứ quyền lực không thực tế. Tệ hơn là một số nhà quản lý lại đánh giá về đóng góp của nhân viên dựa trên những sai lầm thay vì dựa trên thành tích của họ.

Huấn luyện viên danh tiếng của đội San Francisco 49ers Bill Walsh lựa chọn phương thức quản lý trao quyền. Ông nói rằng nếu ông thấy một cầu thủ thể hiện phong độ tốt một lần, nếu ông biết cách huấn luyện thì anh ta có thể duy trì được phong độ đó. Đó chính là lý do tại sao ông quyết tâm phát triển hai tiền vệ mà theo đánh giá ban đầu là không có gì nổi bật. Với sự huấn luyện của ông, Joe Montana và Steve Young sau này đã trở thành những cầu thủ được vinh danh tại giải Hall of Fame (ngôi nhà danh tiếng). Và cũng chính Walsh là người đứng sau Jerry Rice giúp anh từ một cầu thủ có phong độ không ổn định thành một trong những cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử Liên đoàn Bóng đá Mỹ.

"Mỗi người đều có quyền được trọng vọng trong khoảnh khắc mà anh ta tỏa sáng."

—Ralph Waldo Emerson

"Tôi thấy một thiên thần trong viên cẩm thạch và tôi đã đục viên cẩm thạch cho đến khi thiên thần đó thoát ra ngoài".

—Michelangelo

Những thành tích lẫy lừng của John Wooden đã đem về cho ông danh hiệu "Huấn luyện viên vĩ đại nhất của thế kỷ 20". Có thể nói thành công của ông một phần là vì ông đã biết chú ý đến những yếu tố không bị giới hạn bởi những cuộc chơi. Ông đã phát triển các metric và cả những sai phạm để đi đến thành công. Wooden giao trách nhiệm về thành tích thi đấu cho cả đội tuyển với tư cách là một tập thể chứ không phải với tư cách là các cá nhân. Ông luôn đòi hỏi cả đội phải nỗ lực ở mức tối đa ngay cả với những cuộc chơi mà U.C.L.A luôn đứng ở vị trí dẫn đầu. Ông cũng giám sát chuyện học hành của các cầu thủ trên lớp vì ông cho rằng đó là sự thể hiện những nét tính cách giúp đội tuyển của ông trở nên nổi trội trên sân bóng rổ.

Với những sai lầm có thể tạo ra sự đột phá thì là vậy, thế còn những "sai phạm" theo kiểu chống đối thì sao? Một tổ chức có thể chấp nhận "kiểu trò chơi" ở mức nào để khuyến khích thử nghiệm và đổi mới?

Taylor Clark kể lại rằng nhà lãnh đạo cấp cao của Starbucks đã có một thời gian dài phản đối ý tưởng phát triển một sản phẩm khác chứ không phải là thứ cà phê nóng truyền thống, vốn là nền tảng cho những thành công ban đầu của hãng này. CEO Howard Schultz lúc đầu phản bác ý tưởng về loại cà phê lạnh và pha trộn do các cửa hàng ở Nam California đề xuất. Thế nhưng một số nhà quản lý vẫn ngấm ngầm làm việc cùng các đối tác tại các cửa hàng của Starbucks để tìm ra công thức chế biến, thử nghiệm và tung ra thị

trường thứ đồ uống mới này. Kết quả là thương hiệu “Frappucino” ra đời đã đem lại doanh thu hàng năm trên một tỷ đô cho Starbucks.

Liên tục tự hoàn thiện mình cũng là một nhiệm vụ của nhà quản lý

Có những nhà quản lý mới vào nghề tự cho rằng họ đã “đến đích” bởi lẽ họ nghĩ khi đã lên được chiếc ghế quản lý nghĩa là họ được công nhận về trình độ và có khả năng chỉ đạo công việc của các cấp dưới hiệu quả hơn bản thân họ. Thay vì nhìn nhận vai trò mới này là một thử thách luôn đòi hỏi họ phải liên tục phát triển bản thân thì họ xem đó chính là sự khẳng định rằng quá trình học hỏi của họ đã hoàn thành.

Quan điểm đó hoàn toàn đi ngược với định hướng làm dịch vụ. Bạn càng có cơ hội phục vụ thì bạn càng phải liên tục học hỏi và phát triển bản thân. Bởi lẽ nhu cầu của đối tượng mà bạn phục vụ luôn thay đổi trong khi thế giới hiện đại ngày nay cho họ rất nhiều lựa chọn, thế nên bạn phải nỗ lực để phát triển bản thân hơn bao giờ hết.

Khi bạn hoàn thiện bản thân và khuyến khích sự phát triển của nhân viên trong công ty, có nghĩa là bạn đang đảm bảo một chu trình đúng. Bên cạnh những vấn đề lãnh đạo khác của thế kỷ 21, việc bạn thực hiện những chủ trương đúng sẽ tạo ra được lợi thế cạnh tranh. John Hagel, John Seely Brown và Lang Davson đã đưa ra một điểm quan trọng thế này: “Những nhân viên có năng lực lựa chọn làm việc cho các công ty và trụ lại ở đó bởi vì họ tin rằng họ sẽ học nhanh hơn và tốt hơn khi họ làm cho những ông chủ khác”.

Liệu thực trạng đó là một nguy hiểm và mang tính bất ổn hay đó chính là một cơ hội chưa có trong tiền lệ để phát huy khả năng phục vụ của bạn, cải thiện cuộc sống của nhà quản lý, người lao động và khách hàng, đó là điều bạn có thể lựa chọn.

“Thách thức chính lá đòn bẩy của một phản ứng thành công và đó chính là nơi diễn ra sự phát triển. Đến lượt nó, phản ứng thành công lại đặt ra những thách thức mới. Chúng ta không tìm ra được bất cứ lý do thực chất nào là tại sao quá trình này lại không mang tính lặp lại”.

—Arnold Toynbee

Giao tiếp luôn luôn là một yếu tố cốt yếu trong vai trò lãnh đạo và quản lý. Đặc biệt trong thế kỷ 21, khi mà chỉ cần một cái kích chuột người ta có thể có thông tin ở khắp mọi nơi thì điều này trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Cơ hội giao tiếp luôn đi kèm với trách nhiệm giải trình mà bạn vốn không được chuẩn bị. Trong tác phẩm “A Random Walk: One Man’s Evolution into Leadership”, Andy Grove – vị lãnh đạo danh tiếng của Intel - đã kể lại một câu chuyện thú vị. Với tư cách là CEO, Grove có bài nói chuyện với những nhân viên mới của công ty về định hướng của họ. Ông cho phép mọi người đặt câu hỏi và ông trả lời. Cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi những câu hỏi rất đa dạng, phong phú. Grove cho rằng nếu các câu trả lời của ông về một chính sách của công ty khiến ông “lo lắng” thì có nghĩa rằng “có gì đó không ổn với những điều chúng ta định làm”. Ông nói thêm rằng: “Ngày nay tôi bổ sung bài kiểm tra này bằng cách tự hỏi mình là tôi sẽ thoải mái ở mức độ nào khi tôi giải thích về những hành động được dự kiến trên chương trình *The Daily Show with Jon Steward*”. *Giao tiếp hiệu quả*

5
Giao tiếp hiệu quả

“Khi con người bắt đầu xuất hiện trên Trái đất thì hoạt động giao tiếp là yếu tố lớn nhất quyết định kiểu quan hệ của anh ta với người khác và điều gì xảy ra với anh ta”.

—VIRGINIA SAFIR

“Chuyển điểm tập trung ra khỏi bản thân bạn chính là một cuộc chiến lớn mà bạn đã giành phần thắng.”

—SANFPRD MEISNER

Một nghị sỹ tiểu bang từ Mwest, Los Angeles đến dự Đại hội Toàn quốc của Đảng Dân chủ năm 2000 đã phải ra về sớm hơn dự định.

Người ta không cho ông mon men đến cửa hội nghị. Ông bị cấm đi lại tự do ở nơi các nhân vật quyền cao chức trọng đang nhộn nhịp ra ra vào vào. Một điều sỉ nhục hơn nữa là khi ông thuê một chiếc ô tô thì chủ nhân ở đó không chấp nhận thẻ tín dụng của ông. Tất cả những sự việc này diễn ra sau khi ông bị thất bại hoàn toàn trong lần bổ nhiệm vào chiếc ghế Nghị viện Hoa Kỳ vài tháng trước đó.

Bốn năm sau đó, nhà lập pháp được ít người biết đến này đã có bài phát biểu quan trọng trước Đại hội Toàn quốc của 252 Đảng Dân chủ ở Boston. Với tài hùng biện tuyệt vời, Barack Obama ngay lập tức được cả thế giới công nhận là một ngôi sao mới xuất hiện trong làng chính trị.

Ba tháng sau, vào tháng 11 năm 2004, Obama đã đắc cử chức Thượng nghị sỹ Hoa Kỳ. Vào cuối năm thứ hai ở Washington, ông đã bắt đầu chiến dịch tranh cử chức tổng thống. Không hề có bề

dày thành tích, nấc thang đưa Obama tiến nhanh trên con đường sự nghiệp chủ yếu dựa vào khả năng giao tiếp của ông.

Vào tháng chín năm 2008, một ngôi sao khác xuất hiện trong làng chính trị. Thống đốc bang Alaska Sarah Palin vẫn chỉ là một nhân vật ít ai biết đến khi John McCain, với sự nhất trí của đảng Cộng hòa, chọn bà làm ứng viên nữ đầu tiên cho chức Phó tổng thống. Lúc đó bà Palin 44 tuổi. Cũng giống như Obama, thành tích của bà còn kém xa so với hầu hết những nhân vật muốn ra tranh cử khác. Bà từng giữ chức thị trưởng của Wasilla, bang Alaska. Chỉ hai năm trước đó, bà đã làm đảo ngược tổ chức chính trị tại tiểu bang này khi đánh bại vị thống đốc đương nhiệm thuộc đảng Cộng hòa (đồng thời cũng là một thượng nghị sỹ Hoa Kỳ).

Năm ngày sau thông báo đầy bất ngờ về lựa chọn của McCain, những người phản đối trong giới chính khách và nhiều nhân vật trong giới báo chí đã chỉ trích Palin bằng những tin đồn thô bỉ và tập trung công kích về sự tín nhiệm và khả năng của bà. Một số người đưa ra khả năng là bà sẽ bị buộc phải rút lui trong tủi nhục.

Kết quả là thế giới lại quay ra mong đợi được nghe Palin phát biểu trước hội nghị quốc gia trong Đảng của bà. Bà bước đi trên bục khán đài với một dáng vẻ ngoan cường. Bài diễn thuyết của bà giàu sức thuyết phục và ấn tượng về cách trình bày. Đáng nể là thống đốc bang Alaska không chỉ biết trụ vững trong những hoàn cảnh khó khăn nhất mà bà còn làm được nhiều điều tuyệt vời hơn thế.

Mặc dù có những quan điểm chính trị khá khác nhau nhưng cả Barack Obama và Sarah Palin đều đã đi lên được đến cấp cao nhất trong làng chính trị nhờ vào khả năng giao tiếp xuất sắc của họ. Kỹ năng giao tiếp của Obama đã đưa ông đến với Nhà Trắng và đồng thời chúng cũng là cơ sở cho Giải Nobel vì Hòa bình mà ông đã được vinh dự trao tặng trong những tháng đầu của nhiệm kỳ tổng thống.

Trái lại với Obama, Palin có những biểu hiện thất thường khi cuộc tranh cử đi vào thời kỳ quyết liệt. Những lời bàn tán về bà nổi

lên rồi lại lắng xuống, tất cả đều xoay quanh hiệu quả giao tiếp của nữ chính khách này.

"Sống tại miệng, chết cũng tại miệng"

—(Kinh) Cách ngôn

"Người nói luôn luôn là người chế ngự. Họ sẽ tiếp tục chế ngự. Và điều chúng ta nên làm là tham gia cùng họ".

—Bruce Barton

Obama và Palin đã kế thừa truyền thống lâu đời của các chính khách Hoa Kỳ, biết dùng sức mạnh của ngôn từ để giúp mình trở nên nổi bật.

Cách mạng Thông tin nổ ra đã làm đảo ngược thế giới đó. Ngày nay, cá nhân hay tổ chức nào cũng có quyền khai thác sức mạnh của giao tiếp, sức mạnh của truyền thông ở một mức độ đáng kinh ngạc.

Trong thế giới truyền thông này, mọi người đều có thể sử dụng camera và phần mềm chỉnh sửa phim ảnh. Ai cũng có thể xây dựng và phát hành một tài liệu băng veo. Và kiểu độc quyền trong truyền thông-giao tiếp do một số cá nhân và tổ chức quyền lực vận hành đang dần tàn lụi.

Cũng trong thời đại này, sự hớ hênh trong giao tiếp có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Điều này đúng với tất cả mọi người, ở tất cả mọi nơi trên thế giới. Và nó đúng với các CEO của các tập đoàn lớn, đúng với những người làm marketing, những người làm kinh doanh, những người làm quản lý hay bất kỳ vị trí nào khác trong một tổ chức.

TRONG THẾ KỶ 21, TRUYỀN THÔNG -THÔNG TIN SẼ KHÔNG CHỈ LÀ MỘT NHÂN TỐ HỖ TRỢ

Với tâ`m quan trọng đang ngày càng lớn của công tác truyê`n thông-thông tin, người ta cho ră`ng ý nghĩa, vai trò của nó sẽ nhanh chóng được cả thê´ giới công nhận. Thê´ nhưng vẫn còn nhiê`u tổ chức và cá nhân chưa nhận thức được hê´t giá trị của nó.

Dễ thâ´y ră`ng một công ty lớn trong thời đại của thê´ kỷ 21 sẽ coi công tác truyê`n thông-thông tin là một phâ`n trung tâm của quá trình ra quyê´t định. Khi bàn thảo vê` hướng hành động, từ việc thiê´t lập quan hệ qua các mạng xã hội, giới thiệu sản phẩm mới đê´n công bô´ các kê´t quả tài chính hay phản ứng trước khủng hoảng, thì một công ty nên gă´n truyê`n thôngthông tin với chiê´n lược kinh doanh ngay từ lúc ban đâ`u.

Tuy nhiên thực tê´ có nhiê`u, nê´u không muô´n nói là hâ`u hê´t các công ty lại không đi theo đường lô´i đó. Thường thì họ chỉ chú ý đê´n các vâ´n đê` truyê`n thông-thông tin sau khi các chiê´n lược hoặc các quyê´t định đã được đưa ra. Họ xem truyê`n thông-thông tin chỉ là một nhân tô´ bổ trợ. Họ hành động như thể họ đã biê´t điê`u gì là tô´t nhâ´t đô´i với những đô´i tượng mà họ sẽ phục vụ. Điê`u này cũng giô´ng như kiểu trong một cuộc hội thoại, bạn không lă´ng nghe đô´i phương nói gì và chỉ đơn giản là nói xen vào quan điểm của người khác.

Một sô´ công ty thì có những bước bổ sung mang tính trung gian. Ngay từ lúc hội bàn vê` đường lô´i chiê´n lược, họ sử dụng các chuyên gia vê` truyê`n thông-thông tin với tư cách là các quan sát viên nhă`m mục đích là các phát ngôn viên của họ sẽ có thể đưa ra được quyê´t định cuô´i cùng. Trừ khi truyê`n thông-thông tin được gă´n với chính những quyê´t định đó, nê´u không thì đây cũng chỉ là một phương án thiê´u hoàn chỉnh.

Nhiê`u nhà quản trị đã khẳng định ră`ng truyê`n thôngthông tin là nhiệm vụ của tâ´t cả mọi người trong tổ chức nhưng thường thì điê`u đó có nghĩa ră`ng không ai chịu trách nhiệm vê` kê´t quả của nó.

Phương án tô´i ưu đô´i với mỗi tổ chức và cá nhân trong vai trò lãnh đạo là phải biê´n truyê`n thông-thông tin thành một cơ sở chủ

đạo cho các quyết định và hành động. Ngay từ đầu bạn hãy lắng nghe và tìm cách để phục vụ những cổ đông đa dạng – khách hàng, các cổ đông thật sự, các nhà đầu tư triển vọng, các cộng đồng, các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan quản lý hay các blogger.

Jack Martin - Chủ tịch của công ty Public Strategies -cho rằng nên xếp truyền thông-thông tin vào vị trí "chiếc ghế thứ 5" quanh bàn họp của ban giám đốc, bên cạnh bốn chiếc ghế quen thuộc dành cho các bộ phận tài chính, luật, kế toán và quản lý.

"*Mỗi* công ty đều có chương trình truyền thông-thông tin nhằm vươn đến "công chúng". Thế nhưng những thông điệp được truyền đi lại thường bị gián đoạn bởi các bộ phận trong công ty và bị nhạt dần do thiếu tập trung. Thông điệp truyền bá phải hỗ trợ một thương hiệu nhất quán trên thị trường, trong tòa án, trên phố Wall và ở Capitol Hill. Bộ phận truyền thông-thông tin phải được đại diện trong hội đồng thân tín của CEO để đảm bảo rằng ý kiến của công chúng được sử dụng như một tài sản chiến lược đối với quá trình lập kế hoạch ngắn và dài hạn."

—Jack Martin

Nếu bạn nhìn vào những gì mà các CEO ngày nay đang làm hàng ngày, hàng giờ thì bạn sẽ thấy nhiệm vụ đó rõ ràng mang tính cấp bách. Vô hình trung, nhiều công ty đang thực hiện các kế hoạch truyền thông-thông tin như trong các chiến dịch chính trị và các cơ quan chính quyền. Đây là một kết quả tất yếu khi mà đối tượng phục vụ của họ lớn hơn bao giờ hết và họ phải chịu trách nhiệm trước nhiều cổ đông hơn hay chính là những người nắm giữ những phương tiện truyền thông tự do. Trong thế kỷ 21 này, "quyền hạn" luôn đi kèm với trách nhiệm giải trình 24/7.

CEO không phải là những người duy nhất cần phải hiểu được rằng tất cả mọi hành động của họ đều là những hành vi giao tiếp, và tất cả các hành vi giao tiếp đều có những kết quả hay hậu quả theo sau. Thực tế, một tổ chức lớn nhất cũng có thể bị tác động do

những hành vi giao tiếp của các nhân viên hoặc liên quan đến những nhân viên thấp cổ bé họng trong tổ chức.

Chúng ta hãy lấy quân đội Mỹ là một ví dụ. Những binh lính trẻ trong các khu vực chiến đấu ở Iraq hay Afghanistan trong đó có nhiều người mới dời ghế trường phổ thông được vài tháng đều biết rằng bất cứ lúc nào họ cũng có thể bị quay phim. Các phương tiện báo chí ở khắp mọi nơi trên thế giới. Các kênh truyền hình và các website luôn tìm kiếm những clip từ mọi đối tượng sẵn sàng chia sẻ chúng. Bất kỳ một người dân hay người đồng ngũ nào của họ cũng có thể ghi lại các sự việc xảy ra. Cấp trên ở xa thì đã có cấp dưới ở gần, nhiều binh sỹ đang nhận ra rằng kiểu gần như độc quyền về thông tin công cộng của họ trước đây đã hết thời (mặc dù chắc chắn là vẫn có nhiều phản kháng, điều này có thể thấy rõ trong những nỗ lực của Hải quân Mỹ về việc cấm sử dụng các mạng xã hội như Twitter, Facebook, Myspace, vân vân).

Cũng bàn về vai trò của nhà lãnh đạo trong thế kỷ 21, Đô đốc Michael G. Mullen, Chủ tịch Hội đồng Tham mưu Liên quân có quan điểm gần giống với Jack Martin trong khu vực kinh tế tư nhân: “Truyền thông chiến lược nên đảm nhận vai trò đòn bẩy, tức là có khả năng hướng dẫn và thông tin về những quyết định của chúng ta. Đơn giản là thế này, chúng ta cần bớt lo về việc làm thế nào để truyền tải những hành động của chúng ta mà nên lo nhiều hơn về việc những hành động của chúng ta truyền tải điều gì.”

Quả là trong thế giới truyền thông hiện đại, ai cũng có thể trở thành lãnh đạo bởi lẽ ai cũng có khả năng phục vụ. Bạn thực sự không có lựa chọn nào khác. Cách đây đã lâu, Peter Drucker đã nói rằng ở thời điểm nào thì mọi người cũng đều là đang làm marketing cả. Ngày nay những điều tiên tri của ông càng phát huy giá trị. Với sự hiện diện của Internet và công nghệ kỹ thuật số thì mọi hành động của bạn đều có những hệ lụy kèm theo. Chính điều này tạo ra những cơ hội vô cùng to lớn cho những ai biết tận dụng chúng. Tuy nhiên, ngay cả những người thông minh và có tài ăn nói nhất cũng có thể gặp phải những rủi ro nếu họ phớt lờ những thay đổi của thời đại và trung thành với những phương thức cũ.

Trong thế giới truyền thông của thế kỷ 21, mọi người có những cơ hội và cũng đối mặt với những thách thức chưa từng có trong lịch sử. Mối tương tác giữa bạn và khách hàng hay các cổ đông khác đều có thể chuyển thành những mối quan hệ theo ý họ và họ có những khả năng chưa từng có về truyền thông-thông tin và giành được sự đồng thuận. Những cá nhân hay tổ chức vốn quen với kiểu truyền thông-thông tin một chiều trong phạm vi quyền lực của họ sẽ dễ bị chao đảo.

BÀI HỌC CỦA LARRY SUMMERS VỀ HÀNH VI GIAO TIẾP CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Vào tháng Giêng năm 2005, Lawrence Summers, lúc đó là Chủ tịch của trường Harvard, đã vô tình châm ngòi một cơn bão lửa truyền thông dẫn đến hậu quả cuối cùng là chính quyền của ông bị sụp đổ vào năm sau đó.

Tai họa đó bắt nguồn từ những câu nói của Summers.

Và đó không phải là lúc mà Summers phát biểu trước một sự kiện lớn của công chúng. Cũng không phải là lúc ông nói chuyện trước những nhân vật có ảnh hưởng. Cũng không phải là ông nói về những lịch trình cải cách giáo dục đầy tham vọng và gây nhiều tranh cãi đối với một trường đại học danh tiếng nhất nước Mỹ này.

Chủ tịch trường Harvard phát biểu trước giới viện sĩ của Cục Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia. Đó là một cuộc trò chuyện thân mật không có trong chương trình lên sóng. Đề tài của ông là tình trạng nữ giới vẫn chỉ chiếm một tỷ lệ khiêm tốn trong các bộ môn khoa học so với tỷ lệ dân số của họ. Summers nói lan man về việc ông tự khám phá ra vấn đề giới tính và khoa học trong xã hội. Ông lấy ví dụ về việc ông quan sát thấy con gái mình cực kỳ thích đóng vai bà mẹ hơn là những người vận hành xe tải. Ông nhận ra rằng các tín đồ Thiên chúa giáo chưa có nhiều đại diện trong các ngân hàng

đầu tư và sự khan hiếm các cầu thủ da trắng trong Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia.

Summers vốn đã gặp nhiều phản đối khi ông lên nắm quyền hiệu trưởng Harvard do ông quá tin tưởng vào những kỹ năng cá nhân còn hạn chế của mình thì lúc này lại càng làm mất lòng các giáo sư và các sinh viên trong trường với những lời bình luận hớ hênh đó. Sau sự việc đó, người đàn ông đầy kiêu hãnh này đã buộc phải tự trừng phạt mình trong một cuộc họp của toàn khoa mà theo ghi nhận thì nó giống với một phiên tòa thời Stalin vào những năm 30. Tình trạng rối ren của ngôi trường danh tiếng nhất thế giới này đã trở thành dịp để các nhà bình luận vào cuộc như là Rush Limbaugh và Bill O'Reilly hay các tờ báo nổi tiếng như *Time* và *Wall Street Journal*.

Câu hỏi đặt ra là tại sao một người thông minh và ăn nói sắc sảo như Summers lại có thể gây ra một thảm họa trong giao tiếp mà ngay cả những người kém cỏi hơn cũng chưa bao giờ mắc phải?

Câu trả lời là bởi vì Summers đang phục vụ chính bản thân mình. Phần mở đầu những bình luận của ông đã nói lên điều đó:

> *"Tôi đã hỏi Richard, khi ông ấy mời tôi đến đây và nói chuyện, rằng liệu ông ấy muốn một cuộc nói chuyện nghiêm túc* về chính sách của trường Harvard về sự đa dạng hay là ông ấy muốn nghe những câu hỏi và sự công kích bởi vì tôi sẵn lòng làm điều thứ hai và tôi không thích làm điều thứ nhất. Và chúng tôi đã nhất trí rằng tôi sẽ nói chuyện ngoài lề và không dùng dịp này để đưa ra nhiều vấn đề mà chúng tôi đang thực hiện ở Harvard trong nỗ lực xúc tiến mục tiêu quan trọng là tính đa dạng của Harvard".

Những lời lẽ của Summers vốn dĩ thu hút được sự chú ý của công luận chỉ bởi vì ông là đại diện, nếu không muốn nói là người có quyền lực nhất, một tổ chức lớn. Ấy vậy mà ông đã tuyên bố rằng vào dịp này, ông sẽ *không* phục vụ những người mà ông đại diện. Thay vì tranh thủ thời gian có mặt và sử dụng ngôn từ để phục

vụ Harvard thì vị hiệu trưởng này lại chọn cách giải trí cùng với vị khán giả cạnh bên.

Summers đơn giản là đã coi thường đối tượng mà ông phục vụ.

Larry đã xem mình là cái rốn của vũ trụ.

Sau sự việc này, Summers bị chỉ trích kịch liệt, và điều đó khiến ông không thể nào hiện thực hóa được những mục tiêu mà ông ấp ủ trong nhiệm kỳ làm chủ tịch Harvard của mình. Với nhiều người thì vụ rùm beng này đã khiến họ phải đặt câu hỏi rằng liệu các nam giáo sư kinh tế có khả năng bẩm sinh để đảm nhận những vị trí quyền lực trong tổ chức hay không.

Khi Summers từ chức hiệu trưởng Harvard vào năm2006, nhiều nhà bình luận đã trích dẫn những lời bàn cãi xung quanh nhận xét của ông về vai trò của người phụ nữ, xem đó là “điểm bùng phát” trong thời kỳ xuống dốc của ông.

Với kinh nghiệm đau thương về giao tiếp ngôn từ của người lãnh đạo, có lẽ Summers đã mang đến một bài học quý giá cho nhiều đối tượng hơn là những gì ông giảng dạy ở ngôi trường hàng đầu thế giới này.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Nếu như Larry Summer tự hỏi mình câu hỏi này trước khi ông đưa ra những lời nói định mệnh thì có lẽ ông sẽ vẫn là hiệu trưởng trường Harvard. Và có thể ông cũng đã được bầu chọn, chứ không phải là bị bỏ qua như thực tế, làm Bộ trưởng Tài chính Hoa Kỳ dưới thời Obama. Thay vào đó, ông chỉ được sử dụng với vai trò cố vấn, không hề liên quan đến trách nhiệm quản lý hay giao tiếp với công chúng.

Hoặc nếu như Summers chỉ là một vị giáo sư bình thường như bao vị giáo sư khác của Harvard, nghĩa là cả đời không sợ bị ảnh hưởng bởi những tranh cãi mà đôi khi ngôn từ của ông có thể gây ra, thì có lẽ những nhận xét kia của ông hoàn toàn có thể biện hộ được.

Đó sẽ là vấn đề tự do ngôn luận chứ không phải là "tính đúng đắn về mặt chính trị".

Vấn đề là Summers không đảm trách công việc của một giáo sư. Và vấn đề lần này không phải là quyền tự ngôn luận mà là vai trò lãnh đạo. Summers đã phát biểu với cương vị là chủ tịch của một trong những tổ chức giáo dục hàng đầu thế giới. Với mỗi hơi thở của mình ông đều có cơ hội phục vụ. Và ông cũng có các bổn phận. Những hành động và các phát ngôn của ông trước công chúng đều thu hút được sự chú ý của vô số khán giả.

Ưu tiên hàng đầu của Summers là phục vụ trường Harvard, bao gồm Harvard Corporation, tức là cơ quan điều hành tổ chức, cũng như là toàn bộ các cán bộ giảng dạy, sinh viên, cựu sinh viên và các cổ đông khác của trường.

Khi phát biểu trước Cục Nghiên cứu Kinh tế Quốc gia, Summers đã hạn chế đối tượng phục vụ của mình là giới viện sĩ trong phòng họp. Vào lúc đó ông đã tự rũ bỏ vị trí hiệu trưởng trường Harvard và chia sẻ những quan điểm "cá nhân".

Thật đáng tiếc cho Summers! Ông đã đinh ninh rằng những bình luận của ông sẽ khiến những người ngồi trong căn phòng đó quan tâm và thích thú. Có thể đúng là như vậy. Thế nhưng dù là như vậy thì việc ông làm chỉ phục vụ những khán giả trực tiếp của ông và chính bản thân ông.

Lẽ ra Summers phải hiểu được nhiều hơn thế. Những bình luận phiến diện và những lời lẽ vụng về của ông trước kia đã gây ra những trở ngại không đáng có trong thời kỳ ông phục vụ chính phủ. Lẽ ra ông phải đoán được rằng những người tham dự hôm đó có thể sẽ truyền lại những phát ngôn của ông với cương vị là chủ tịch Harvard cho tổ chức của họ cũng như là giới trong nghề. Lẽ ra ông phải biết những bình luận của ông có thể được ghi chép lại, thậm chí là được bấm máy một cách kín đáo và rất có thể chúng sẽ được gửi đến các kênh truyền hình, đài phát thanh, các cơ quan báo chí hay các phương tiện truyền thông khác.

Rốt cuộc thì Summers đã dùng sự cố này để cải thiện khả năng phục vụ của ông trong tương lai. Ông đã công khai thừa nhận sai lầm của mình: “Nghĩ lại tôi thấy đó là một hành động bất cẩn quá đáng. Là một nhà lãnh đạo của một tổ chức lớn có nhiều cái lợi nhưng mà cũng có những cái giá và những hạn chế của nó. Tôi đã cho rằng tôi có thể có nó ở cả hai cách, nhưng mà tôi đã sai.”

“Tôi đã cho rằng tôi đã có thể có nó bằng cả hai cách (phục vụ bản thân ông trong khi giữ cương vị chủ tịch Harvard), nhưng mà tôi đã sai”.

—Lawrence Summers

Dĩ nhiên đó không chỉ là một vấn đề “nhìn lại”. Lẽ ra Summers đã có thể tránh được mọi chuyện nếu như ông dừng lại và suy nghĩ về việc ông đang phục vụ ai.

Bất kể ai trước khi nói đều phải cân nhắc về đối tượng mà họ đang phục vụ. Và một người nắm vai trò lãnh đạo cao hơn đồng nghĩa với việc khán giả của họ nhiều hơn. Ý nghĩa và hậu quả của quá trình giao tiếp cũng tăng theo đó. Vì vậy nó đòi hỏi phải có sự tinh tế trong việc cân nhắc những nhu cầu đa dạng của nhiều đối tượng, đưa ra một thông điệp để truyền đạt đến nhiều cổ đông bằng một bài phát biểu truyền miệng hoặc một văn bản viết tay. Bạn có thể nhận thấy rõ điều này trong bất kỳ một tình huống giao tiếp nào. Nếu bạn muốn nói chuyện một cách hiệu quả với một CEO, bạn phải tập trung vào những gì mà anh ta quan tâm, nắm rõ thông tin về anh ta và hiểu được anh ta cần gì. Điều tương tự như vậy khi bạn giao tiếp với các cấp quản lý bậc trung, các đội kinh doanh, đội thể thao, quân đội hay một nhóm cộng đồng nào đó.

Xét ở chừng mực nào đó thì những nhà lãnh đạo tương lai không nên tập trung vào việc phục vụ khán giả của họ một cách thoải mái và cởi mở. Thay vào đó họ phải biết hành động theo cách biết cân nhắc những gì là có lợi cho bản thân mình.

Hãy thoát ra khỏi bản thân bạn- Làm việc theo phương thức tiếp cận từ ngoài vào trong

Để thành công trong giao tiếp, bạn phải cố gắng thoát khỏi lối tư duy kiểu từ-trong-ra-ngoài, thay vào đó bạn hãy tư duy theo kiểu từ-ngoài-vào-trong. Bạn phải vượt qua được kiểu nhận thức về bản thân, thay vào đó bạn hãy nhận thức về khán giả. Đó chính là "bí mật" mà huyền thoại thế kỷ 20 Sanford Meisner, người thầy dạy diễn thuyết tuyệt vời, đã dí dỏm đề cập đến.

Quan điểm đó có giá trị tột đỉnh trong nghệ thuật diễn thuyết trước đám đông.

Rất nhiều cuộc thăm dò dư luận đã đi đến kết luận rằng nói chuyện trước đám đông là một trong những điều đáng sợ nhất của hàng triệu người trên thế giới. Nhiều người, nam giới hay nữ giới, người khỏe mạnh và người thành đạt, cảm thấy run tay, cứng miệng và đầu hóa đá khi đám đông toàn là những đồng nghiệp rất thiện chí và những người bạn luôn ủng hộ họ đang chờ họ lên tiếng. Hầu hết họ có cảm giác là đang đứng trước một lực lượng thù địch. Như Jerry Seinfeld nói: "trong các đám tang, hầu hết mọi người nghĩ rằng thà họ là người nằm trong quan tài kia còn hơn là người phải đọc điếu văn".

Các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng gần 50% người Mỹ coi nói chuyện trước đám đông là một trong những điều đáng sợ nhất của họ.

Người nhút nhát nhất sẽ cảm nhận được sức mạnh của ngôn từ truyền miệng nếu cô ta nhìn thấy một đám cháy trong rạp hát hoặc nếu cô ta phải la lên để cảnh báo đứa con đang thơ thẩn ngoài đường khi một chiếc ô tô lao đến. Nhiều người thì cho rằng họ có thể bắt chước hoặc nhập vai người khác tốt hơn nhiều so với việc họ nói về bản thân mình. Và thực tế nhiều diễn viên chuyên nghiệp lại tỏ ra ngại ngùng hoặc e dè trong những "vai" là chính bản thân họ.

Người phỏng vấn: *"Anh đã từng vượt qua được tật nói lắp của mình rồi chứ?"*

Diễn viên Rowan Atkinson (Mr.Bean): "*Nó đến và đi, phụ thuộc vào thần kinh của tôi, nhưng đó có thể là một vấn đề. Tôi nhận thấy là khi tôi vào vai người khác chứ không phải bản thân mình thì tôi không bị nói lắp. Đó có thể là một trong những nguồn cảm hứng để tôi theo đuổi sự nghiệp diễn xuất của mình.*"

Phục vụ bản thân mình là đi ngược với vai trò của người lãnh đạo, tương tự như vậy, chỉ nhận thức về bản thân mình là kẻ thù của một người giao tiếp hiệu quả. Nếu bạn thuộc nhóm người có cảm giác e ngại khi nghĩ đến việc phải nói chuyện trước đám đông, bạn hãy dành một lát để nghĩ xem nếu bạn là khán giả, bạn sẽ phản ứng thế nào với các diễn giả. Và nếu như bạn giống hầu hết mọi người, bạn sẽ nhận ra một điểm chung rằng, dù bạn bị xúc động sâu sắc hay bạn chẳng thấy ấn tượng gì với bài phát biểu của các diễn giả thì bạn cũng sẽ không suy nghĩ nhiều lắm đến phần thể hiện của họ.

Hãy tưởng tượng là bạn đang phục vụ người khác, tức là chuyển trọng tâm ra khỏi bản thân bạn, khi đó tất cả mọi khía cạnh của hoạt động giao tiếp sẽ đi vào trật tự.

Tập trung vào những đối tượng mà bạn phục vụ thay vì bản thân bạn là yếu tố tích cực nhất để làm nên tính hiệu quả trong giao tiếp. Mọi thứ khác đều được xây dựng trên nền tảng này.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BẠN PHỤC VỤ MỘT CÁCH TỐT NHẤT?

Khi bạn đã xác định được đối tượng phục vụ, bạn phải tiếp tục xác định làm thế nào để bạn phục vụ một cách tốt nhất. Mục đích

của bạn là thu hút được khán giả và xây dựng, củng cố mối quan hệ với họ.

Không có "nguyên tắc" phổ thông để đạt được hiệu quả giao tiếp

Cũng giống như là không có phương thức lãnh đạo nào áp dụng được với tất cả mọi hoàn cảnh, không có một tập hợp các "nguyên tắc" chung cho giao tiếp. Tất cả phụ thuộc vào lập trường, quan điểm của những đối tượng mà bạn phục vụ.

Tất nhiên, bạn có thể tìm thấy rất nhiều "nguyên tắc" trong các cuốn sách và các buổi hội thảo bàn về giao tiếp. Xét đến nghệ thuật nói chuyện trước đám đông, có những danh sách dài về "những nguyên tắc" của các "chuyên gia". Họ đưa ra những nguyên tắc để xử lý mọi tình huống mà bạn có thể nghĩ đến. Bạn nên nói trong bao lâu? Bạn nên đưa ra bao nhiêu luận điểm để truyền đạt thông tin? Bạn nên dùng lời lẽ thế nào? Khán giả của bạn nên tham gia thế nào? Bạn có nên phụ thuộc vào PowerPoint hay các công cụ hỗ trợ hình ảnh khác? Nếu có thì sẽ thế nào? Bạn có nên đứng sau bục diễn thuyết? Có nên chuẩn bị các tài liệu để phát cho khán giả? Nếu có thì bạn nên phát chúng khi nào? Bạn nên ăn mặc thế nào? Bạn nên dành bao nhiêu thời gian để nói về bản thân hoặc về kinh nghiệm của mình? Bạn có nên đến sớm không? Bạn có nên nán lại ít phút sau khi đã trình bày xong? Có nên có một khoảng thời gian dành cho các câu hỏi và phần trả lời không?

Những câu hỏi này và rất nhiều câu hỏi khác có thể khiến bạn nản lòng, dường như nó là vô tận *nếu như bạn tập trung vào bản thân bạn với tư cách là một diễn giả*. Ngược lại, nếu bạn quên bản thân bạn và cố gắng phục vụ khán giả của mình thì mọi tình huống đều trở nên rõ ràng. Bạn càng tập trung vào phục vụ khán giả thì bạn càng có thể vượt qua những hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm của bản thân. Khi bạn gắn kết với người nghe, bạn sẽ khai thác được nguồn sức mạnh không ngờ, bạn sẽ khơi được những suy nghĩ, động cơ, cảm xúc và kinh nghiệm của họ.

Chẳng hạn thế này, bạn nên nói trong bao lâu? Dù là chuyên gia cũng không thể đưa ra cho bạn một nguyên tắc bất di bất dịch. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khán giả của bạn. Các chuyên gia thì có thể mong chờ một bài nói khoảng 40 phút, với trẻ em thì chỉ vài phút thôi là chúng không chịu nổi nữa rồi. John F. Kennedy, Ronald Reagan và Mark Twain, những diễn giả cực kỳ xuất sắc, đều kết luận rằng 20 phút là đủ đối với khán giả nói chung và đó là khoảng thời gian mà họ được mong đợi là sẽ ngồi trong cái mà Reagan gọi là "sự im lặng đáng kính".

Còn để quyết định xem bạn nên truyền tải thế nào thì bạn cần phải biết là khán giả của bạn mong đợi điều gì. Kiến thức? Cảm hứng? Động cơ? Sự tự tin? Một tầm nhìn cho tương lai hay là sự khẳng định lại tính cách hoặc quan điểm của bạn? Thực tế là nhiều khi khán giả không mấy quan tâm đến những gì mà diễn giả nói mà chỉ tò mò về tính cách của cô ta thể hiện qua hình ảnh bản thân và bài thuyết trình đó.

Những "chuyên gia" phụ thuộc vào các "nguyên tắc mang tính sách vở" có thể sẽ đưa ra nhiều nguyên tắc, bao nhiêu tình huống thì bấy nhiêu nguyên tắc. Vấn đề là các tình huống thì luôn luôn thay đổi. Công nghệ và khán giả thì luôn phát triển. Và những cẩm nang như thế có thể sẽ không bao giờ hoàn chỉnh được. Thay vào đó, nếu bạn tập trung vào việc phục vụ, thấu hiểu khán giả của bạn, bạn có thể sẽ là một người giao tiếp khéo léo và đầy sức lôi cuốn.

Tôn trọng khán giả của bạn

Khán giả của bạn là người quyết định làm thế nào để bạn phục vụ một cách tốt nhất. Họ là nhân tố quyết định duy nhất về thành công hay thất bại của bạn trong mỗi lần giao tiếp.

"Khả năng hùng biện chính là sức mạnh để biến một chân lý thành thứ ngôn ngữ hoàn toàn dễ hiểu đối với những người mà bạn đang nói chuyện."

—Ralph Waldo Emerson

Để biết được làm thế nào bạn có thể phục vụ khán giả của mình một cách tốt nhất, bạn phải nỗ lực hết sức để đặt mình vào vị trí của họ. Bạn phải hiểu được là quá trình truyền tải thông tin của bạn sẽ tạo ra giá trị như thế nào đứng từ góc độ của họ.

Bạn có thể có một bài phát biểu mà theo bạn là được chuẩn bị rất tốt nhưng không thể xem đó là một "thành công" nếu như nó không được khán giả đón nhận.

Vào tháng Năm năm 2007, thời báo *Los Angeles* đã ghi lại một trường hợp rất hài hước thế này:

> *Gần đây, các bé mẫu giáo ở vùng ngoại ô Calabasas, Los Angeles, đến lớp và liên tục nói về "người đàn ông kỳ cục" hay lui đến lớp học của các em chơi ghi-ta và hát những bài hát rất "đáng sợ". Và kẻ "kỳ cục" đó hóa ra là Bob Dylan, ông của một bé trai trong trường. Ông hay lui đến lớp mẫu giáo đó để hát cho vui nhưng bọn trẻ không hề biết rằng chúng đang được nghe một huyền thoại âm nhạc hát. Đối với chúng, ông chỉ là Gã Ghi-ta Kỳ cục.*

Cũng tương tự như thế, tờ *Washington Post* đã tiến hành một thí nghiệm cho thấy rằng thậm chí một màn trình diễn tuyệt vời nhất thế giới cũng hóa ra vô vị nếu như nó không đồng điệu với khán giả.

Vào giờ cao điểm sáng sớm hôm thứ Sáu, ngày 12 tháng Giêng năm 2007, nghệ sỹ vi-ô-lông Joshua Bell đã có một buổi biểu diễn độc tấu tại trạm xe điện ngầm ở thủ đô Washington. Trông anh lúc đó giống như bao người hát rong trên đường. Hơn một nghìn người đi qua trong lúc anh tấu lên những bản nhạc cổ điển bằng cây đàn Stradivarius.

Bảy người dừng lại một lát để xem anh biểu diễn. *Hai mươi bảy* người bỏ tiền vào đĩa của anh, tổng cộng là 32 đô la. Tờ *Post* đã đặt

ra câu hỏi: “NẾU MỘT NGHỆ SỸ VĨ ĐẠI CHƠI NHỮNG BẢN NHẠC VĨ ĐẠI NHƯNG KHÔNG AI NGHE THÌ LIỆU ANH TA CÓ THẬT SỰ GIỎI GIANG KHÔNG?”

Joshua Bell, chắc chắn rồi, thật sự là một nghệ sỹ vĩ đại xét về mặt học thuật, nhưng màn biểu diễn của anh không phục vụ khán giả ở trạm xe điện ngầm. Bell đang phục vụ phóng viên của *Post*, khán giả của *Post* và chính bản thân anh. Xét ở góc độ đó thì anh đã thành công mỹ mãn.

Diễn viên William H. Macy tóm gọn lại như sau:

“Tôi thật sự tin vào khán giả. Tôi đã bắt đầu một ngày trong rạp hát, và đến cuối ngày chúng ta luôn nói: ‘Có một vị chúa và đó là khán giả’. Họ không bao giờ sai cả. Hoặc là bạn tin vào khán giả, hoặc là không. Tôi đã đóng rất nhiều phim nhưng Wild Hogs là bộ phim mà mọi người biết đến tôi. Tôi không thể nhìn vào khán giả mà nói rằng: ‘Này, các bạn sai rồi bởi vì tôi đã đóng nhiều vai hay hơn hoặc các vai tinh tế hơn nhiều’. Họ thích vậy thì biết làm sao. Họ chẳng bao giờ sai cả. Mọi thứ đều dựa vào họ mà.”

Giá trị mà bạn đánh giá ở phần thể hiện của bạn có thể khác xa với giá trị mà khán giả đánh giá về nó. Và đánh giá của khán giả mới mang tính quyết định.

Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe

Cách duy nhất để bạn có thể biết được làm thế nào để phục vụ khán giả một cách tốt nhất là hãy lắng nghe họ và học hỏi từ họ.

Một điều rất thú vị là trong khi có vô số những cơ hội đào tạo về kỹ năng nói và viết thì gần như là không có cơ hội đào tạo kỹ năng lắng nghe.

Thật sự là khó có thể trở thành một người giao tiếp hiệu quả nếu như bạn không có những kỹ năng lắng nghe được phát triển cao.

Điều đó có nghĩa rằng bạn phải chuyển hướng tập trung từ bản thân bạn sang chú ý và bắt lấy toàn bộ tín hiệu giao tiếp ngôn từ và phi ngôn từ của người khác.

"Khi người khác nói chuyện thì hãy hoàn toàn lắng nghe. Hầu hết mọi người chẳng bao giờ lắng nghe cả."

—Ernest Hemingway

William K. Reilly, cựu quản trị viên của Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ, quan sát và thấy rằng những người cần lắng nghe nhiều nhất, tức là những người nắm giữ những chức vị cao trong các tổ chức, lại thường ít chịu lắng nghe nhất. Có lẽ đó là người lưu nhiệm từ quá khứ, khi mà làm "lãnh đạo" giống như việc bạn thống trị người khác chứ không phải là bạn phục vụ họ.

"Nhiều nhà lãnh đạo không lắng nghe, và lắng nghe chính là một trong những phương pháp tốt nhất mà chúng ta phải học. Bạn cần lắng nghe cấp dưới và cả cấp trên của bạn. Tất cả chúng ta sẽ khôn ngoan hơn rất nhiều nếu chúng ta lắng nghe nhiều hơn, không chỉ nghe những lời nói bề nổi mà phải lắng nghe và đừng nghĩ về việc chúng ta sẽ nói gì."

—John Wooden

Đối với bất kỳ đối tượng khán giả nào, đặc biệt là hầu hết những nhóm khán giả lớn, việc lắng nghe sẽ mở ra một con đường để đi đến những hình dung và sự đồng cảm.

Ronald Reagan đã trở thành một "Nhà giao tiếp vĩ đại" nhờ một phần không nhỏ vào khả năng lắng nghe và quan sát mà ông đã dày công rèn luyện. Những kỹ năng này cũng chính là công cụ làm việc hàng ngày của những diễn viên chuyên nghiệp. Chúng giúp họ luôn nghĩ về khán giả.

Nhìn lại cuộc đời mình, Reagan tiết lộ một "bí mật" thành công của ông là ông có thói quen tưởng tượng rằng ông đang nói chuyện với những người ở một quán cắt tóc trong khu phố khi ông còn trẻ. Ông có thể thấy họ bằng đôi mắt của trí óc. Ông có thể hiểu được quan điểm của họ. Ông không cố gắng gây ấn tượng với họ bằng những lời lẽ to tát hoặc bằng những khái niệm phức tạp đến mức không cần thiết vì điều đó có nghĩa rằng ông đang phục vụ chính mình. Ông cố gắng phục vụ họ, ông trò chuyện với họ một cách thông đồng bén giọt mà không hề có một phút xao lãng.

"Khi tôi còn là một bình luận viên thể thao, tôi đã học được một điều gì đó về việc giao tiếp với những người mà tôi không bao giờ quên được. Hồi đó tôi có một nhóm bạn ở Des Moines và tất cả chúng tôi tình cờ đến cùng một hiệu cắt tóc. Thỉnh thoảng mấy bạn tôi trốn văn phòng hoặc là trốn những việc khác khi tôi đang phát thanh về một trận đấu, họ kéo nhau đến hiệu cắt tóc đó để nghe. Tôi đã cố hình dung xem họ cảm nhận những lời bình luận của tôi thế nào và họ sẽ đón nhận chúng ra sao. Tôi đã điều chỉnh theo đó và nói cứ như thể là tôi đang nói chuyện riêng với họ. Ở ngoài đó có một đối tượng khán giả cụ thể mà tôi có thể nhìn thấy trong đầu, và tôi đã phần nào hướng những lời nói của tôi vào họ. Khi tôi nói chuyện trước đám đông hoặc trên truyền hình, tôi cố gắng nhớ là khán giả của tôi chính là những cá nhân cụ thể và tôi cố gắng nói cứ như thể tôi đang nói chuyện với một nhóm bạn, không phải là với hàng triệu người mà là một nhóm người trong phòng khách hoặc trong một hiệu cắt tóc."

—Ronald Reagan

Reagan đã cố gắng lắng nghe và học cách để tăng cường hiệu quả giao tiếp. Trợ tá lâu năm của ông là Michael Deaver hồi tưởng lại rằng Reagan khác với những diễn giả chuyên nghiệp khác ở điểm nào. Ông cho rằng trong khi nhiều người thường rút ngắn thời gian xã hội với những người tổ chức hoặc với khán giả, họ bỏ qua các tiệc cocktail mang tính mở màn và thậm chí là bỏ qua các bữa tối trước khi có bài diễn thuyết thì Reagan lại lấy đó làm lý do để đến

sớm. Ông luôn tìm cơ hội để hòa nhập với những người tham dự. Những cơ hội đó mang lại những tài liệu sống mà ông có thể sử dụng để gắn kết khán giả về những vấn đề mà họ quan tâm nhất.

Một cách để mang lại những thông tin giá trị về việc làm thế nào để bạn phục vụ một cách tốt nhất là hãy hỏi các câu hỏi. Trước khi bạn thực hiện những giao tiếp bằng miệng hoặc bằng văn bản, chớ do dự mà hãy hỏi ngay, hỏi và hỏi, để bạn biết được, với một cách tốt nhất có thể, là khán giả của bạn sẽ coi điều gì là một sự thể hiện thành công, và tại sao lại như vậy?

Gắn kết với khán giả của bạn

Có bao nhiêu đối tượng khán giả thì bạn có bấy nhiêu cách để gắn kết với họ.

Reagan đã tăng khả năng gắn kết với khán giả nhờ biết thêm vào phần hỏi-đáp sau bài diễn thuyết của ông. Có những câu hỏi cho thấy rằng phần trình bày của ông đã không truyền tải được những điểm mà ông muốn. Một số câu hỏi khác lại cho thấy những mối quan tâm của người nghe mà ông không lường trước được. Một số câu hỏi lại gợi ý rằng cần phải tập trung cho quan điểm mà có lẽ đã không được nói rõ trong các cuộc điều tra hay các cuộc thăm dò dư luận.

Trong cuộc chạy đua giành chức Thống đốc bang California năm 1966, phần hỏi-đáp như vậy đã giúp Reagan thấu hiểu rằng các cử tri đang thực sự quan tâm đến những cuộc biểu tình của sinh viên và sự mất trật tự khắp hệ thống trường Đại học California. Các chính khách và những người thăm dò dư luận trước đó đã không tính hết được vấn đề này và sau đó nó đã trở thành trọng tâm trong chiến dịch tranh cử thành công của Reagan.

Bên cạnh những phương thức truyền thống thì rất nhiều người đã có những phương thức sáng tạo để lôi kéo được sự hưởng ứng của khán giả. Charlotte Beers, quản trị viên của Madison Avenue vào những năm 90 nổi tiếng là người biết thu hút và giành trọn trái tim khách hàng. Bà đã gây ấn tượng mạnh mẽ với các nhà quản trị của

Sears Roebuck khi bà vừa tháo và lắp một chiếc khoan điện vừa nói về công việc kinh doanh của họ.

Quả thật trong Thời đại Thông tin, có rất nhiều cách để bạn gắn kết được với khán giả. Tuy nhiên, muốn duy trì được sự gắn kết này bạn cũng phải đối mặt với nhiều thách thức. Thường thì, người ta khó có thể ngồi yên trong một khoảng thời gian dài được. Thực tế là nhiều khán giả chỉ có thể tập trung chú ý trong giây lát nếu như bài nói của bạn không có những phần minh họa bằng âm thanh-hình ảnh để tạo tính sinh động. Và có một số khán giả, đặc biệt là các bạn trẻ, có thể còn tranh thủ lúc nghe bạn diễn thuyết hay thuyết trình để làm nhiều việc khác bằng máy laptop hoặc các thiết bị kỹ thuật số cá nhân khác như Blackberry, Palm hay Iphone. Nếu bạn không chinh phục được họ thì việc bạn gặp rầy rà là điều rất có thể.

Bạn có thể phục vụ khán giả tốt hơn nếu bạn biết thích nghi và biết tranh thủ những phát triển đó thay vì phản đối chúng. Chẳng hạn, bạn có thể khuyến khích mọi người gửi tin nhắn cho bạn trong khi bạn thuyết trình hoặc trong phần hỏi-đáp.

Cách tốt nhất để gắn kết với khán giả là bạn hãy đưa ra hoặc là gợi ý câu trả lời cho câu hỏi mà họ cho là quan trọng. Đó có thể là câu hỏi mà họ đặt ra hoặc có thể là bài thuyết trình của bạn đưa họ đến với một vấn đề mà họ đang phải đối mặt nhưng trước đó chưa được thành hình.

Sáng tạo trên những gi đã thuộc về khuôn mẫu

Những ví dụ trên cho thấy rằng tính linh động và sự thích nghi là những yếu tố quan trọng trong giao tiếp. Nếu bạn cứ hành động theo những gì bạn thấy thoải mái thì có nghĩ rằng bạn đang tự phục vụ bản thân mình.

Muốn truyền tải thông tin một cách hiệu quả và ấn tượng, bạn cần phải biết đổi mới và sáng tạo, thậm chí tạo ra sự độc đáo trong bối cảnh ban đầu của nó. Và nói đến đây chúng ta phải nhắc đến một trong những sản phẩm giao tiếp gây ảnh hướng nhất thế giới, đó chính là Diễn văn Gett ysburg của Tổng thống Abraham Lincoln.

Kiệt tác của Lincoln từ lâu đã trở thành một khuôn mẫu và là một phần trong những kiệt tác ngôn từ của người Mỹ. Đó là một diễn văn được các nhà lãnh đạo trên khắp thế giới, ở mọi ngành nghề trích dẫn và được nhiều thế hệ học trò ở Mỹ thuộc lòng đến từng từ.

Vào thời điểm diễn văn của Lincoln đến với khán giả, nó cực kỳ độc đáo và sáng tạo.

Theo chương trình thì Tổng thống không phải là diễn giả chính tại Lễ cung hiến Nghĩa trang Gettysburg vào thứ Năm ngày 19 tháng Mười một năm 1863 mà nhân vật chính là vị chính khách danh tiếng của tiểu bang Massachusetts, Edward Everett. Lúc bấy giờ, Everett được xem là một nhà hùng biện vĩ đại nhất nước Mỹ.

Đúng như người ta có thể kỳ vọng vào một nhân vật tiếng tăm lừng lẫy, một cựu thống đốc, Ngoại trưởng Hoa Kỳ, ứng cử viên cho chức Phó Tổng thống, đại sứ tại Anh quốc và viện trưởng của Đại học Harvard, Everett đã có một diễn văn với những ngôn từ uyên bác và hoa mỹ. Phù hợp với ý nghĩa và tính thiêng liêng của buổi lễ cung hiến, diễn văn của ông lấy bối cảnh và cảm hứng trong nhiều thế kỷ của lịch sử và văn học. Everett đã hoàn thiện nó bằng cách khéo léo viện dẫn lịch sử Hy Lạp và La Mã cổ đại, rồi cả Kinh thánh và Shakespeare.

Tác phẩm đó đã được Everett thai nghén trong hai tháng và được chuẩn bị rất công phu. Báo chí ca ngợi nó. Everett đã thu hút được sự chú ý đến say mê của khán giả trong cả hai tiếng đồng hồ.

Lincoln thì khác. Ông không phải là một diễn giả danh tiếng. Ông không được học đại học. Ông tự học hỏi từ những tinh hoa văn học phương Tây. Lincoln nhận được lời mời tham gia sự kiện này chỉ hai

tuần trước khi nó diễn ra, thế nên ông không có nhiều thời gian chuẩn bị như Everett. Không giống như Everett, ông chỉ được mời đến để có “vài lời cho phải lẽ”.

Lincoln đã tạo ra một diễn văn của riêng mình, khác biệt với bài diễn từ của Everett. Diễn văn của ông trực tiếp về mặt thông điệp và chặt chẽ về kết cấu. Nó chỉ có vẻn vẹn 10 câu với 271 từ. Tác phẩm đó được đọc theo phong cách của Lincoln với một giọng đều đều pha chất giọng của vùng Mwest.

Theo như người ta kể lại thì khán giả có mặt lúc đó không lấy gì làm ấn tượng với diễn văn của Lincoln bởi cái giọng đọc đều đều của ông. Thế nhưng, Tổng thống đã chạm đến được vô vàn đối tượng khán giả, trong đó có nhiều người đọc toàn văn tác phẩm đó trên báo chí (diễn văn của Lincoln rất dễ đọc vì nó ngắn gọn, có thể trình bày trong một trang).

Có lẽ khán giả ở Gett ysburg đã không hiểu được tình hình lúc đó nhưng Edward Everett thì hiểu rất rõ. Lẽ ra ông đã ghi được những điểm số cao nhất vào ngày hôm đó nhưng Lincoln là người đã thay đổi cuộc chơi.

“Tôi sẽ vui mừng nếu tôi có thể tự hào rằng tôi đã đạt gần đến điểm trung tâm của sự kiện này trong hai giờ khi mà ông làm được điều đó trong hai phút.”

—Edward Everett trong thư gửi Lincoln

Câu hỏi đặt ra là bạn nên thử nghiệm với những khuôn mẫu có sẵn thế nào? Câu trả lời là điều này tùy thuộc vào sự thấu hiểu khán giả của bạn. Bạn càng hiểu khán giả thì bạn càng có khả năng ứng biến với sự tự tin. Và trong trường hợp này thì ý kiến từ một đối tượng thứ ba am hiểu có thể mang lại cho bạn những thông tin vô giá.

Ngày nay, sự phát triển của công nghệ đang đem lại cho chúng ta những cơ hội sáng tạo vô cùng về thiết kế và cách trình bày một

bài thuyê´t trình. Và như thê´ nghĩa là sự kỳ vọng của khán giả cũng ngày càng cao.

Trong cuô´n *Presentation Zen,* Garr Reynolds đã mô tả sức sáng tạo có thể nảy nở từ nhiê`u hình thức kể chuyện mang tính kích thích.

Khi trình bày, ông gợi ý ră`ng mọi người nên bỏ những phương thức truyê`n thô´ng như là dùng PowerPoint. Theo ông, các phim tài liệu trong đó có những yê´u tô´ có thể được sử dụng trong các bài nói trực tiê´p như là kể chuyện hay phỏng vâ´n vẫn có thể đưa ra những hình ảnh sinh động hay các dữ liệu trên màn hình. Reynolds có một phát hiện thú vị là hài kịch có thể "hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên trong việc kê´t hợp với chữ viê´t và hình ảnh để tạo nên một bài kể chuyện hâ´p dẫn, lôi cuô´n và đáng nhớ với khán giả".

Bên cạnh đó, bạn có thể sử dụng thiê´t kê´ đô` họa để tạo tính thuyê´t phục. Một biểu tượng, thể hiện một ý tưởng, một tư tưởng, thậm chí là thể hiện cái thiện và cái ác, có thể truyê`n tải một thông tin thực tê´ hoặc khơi dậy một cảm xúc. Vê` điê`u này, bạn có thể tham khảo cuô´n *The Visual Display of Quantitative Information* của tác giả Edward R. Tufte với râ´t nhiê`u các ví dụ lịch sử.

Bạn sẵn sàng thử nghiệm với những cái đã trở thành khuôn mẫu có nghĩa ră`ng bạn cam kê´t để thỏa mãn nhu câ`u của những đô´i tượng mà bạn đang phục vụ.

Vươn rộng bă`ng sự đơn giản

Quá trình truyê`n đạt của bạn muô´n lôi kéo được nhiê`u khán giả hơn, làm lay động cảm xúc và khơi nguô`n trí tuệ của họ thì bạn phải xây dựng nó theo chiê`u hướng đơn giản.

Khi bạn cô´ gă´ng đi tìm sự đơn giản, bạn có thể chạm được đê´n trái tim và trí óc của khán giả. Những thông điệp quan trọng nhâ´t, trong cuộc sô´ng của tâ´t cả chúng ta, là những thông điệp giản đơn bởi vì chúng mang tính phổ quát.

Thế nhưng, chẳng dễ gì khi gọt giũa những thông điệp quan trọng để có thể truyền đạt những thông tin phức tạp một cách chân thực và chính xác. Einstein đã nói: “Hãy làm cho mọi thứ trở nên đơn giản nhất có thể nhưng không được đơn giản hơn thế”.

Để đạt được tính đơn giản đó, bạn cần phải tỉ mỉ trong quá trình xây dựng thông điệp. Như Frank Blake - CEO của Home Depot - nói: “Càng rõ ràng và đơn giản thì càng tốt”. Ông viện dẫn câu châm ngôn nói về lãnh đạo của nhà cố vấn của ông là Jack Welch: “Sự phức tạp không phải là người bạn của bạn”.

Blake nhớ lại thời gian ông phục vụ chính quyền Reagan. Các thông điệp của Reagan không bao giờ có thể bị nhầm lẫn. Dù là thông điệp được gửi đến đâu trong cả một tổ chức rộng lớn như bộ máy chính quyền liên bang, mọi người đều hiểu rõ những gì mà Reagan muốn họ làm: *củng cố quốc phòng, cắt giảm thuế và các quy định luật lệ*. Ngày nay, Blake đã đi theo phương pháp đó khi ông chèo lái Home Depot vượt qua bão giông của những thách thức lớn về kinh tế, tài chính và quản lý.

“Sự phức tạp không phải là người bạn của bạn... Càng rõ ràng và đơn giản càng tốt.”

—Jack Welch và Frank Blake

Đạt được tính đơn giản trên chính sự phức tạp là một điều không dễ dàng gì. Nó đòi hỏi bạn phải có một quá trình chuẩn bị, hợp tác và thử nghiệm trước với khán giả của bạn. Sau đây là những yếu tố then chốt giúp bạn đạt được điều đó:

-**Những từ ngữ đơn giản là những từ ngữ tốt nhất**. Về điều này, Winston Churchill đã tóm lại như sau: “Nói chung, những từ ngữ ngắn gọn là những từ tốt nhất và những từ ngữ quen thuộc là những từ tốt hơn tất cả”.

"Ông ấy chưa bao giờ sử dụng từ nào mà khiến độc giả phải dùng đến từ điển".

—William Faulkner nói về Ernest Hemingway

"Faulkner tội nghiệp! Có phải ông ấy thật sự nghĩ rằng những cảm xúc lớn bắt nguồn từ những ngôn từ hoa mỹ? Ông ấy nghĩ tôi không biết những từ "mười đô la". Tôi biết chúng chứ. Nhưng 280 *mà có những từ quen thuộc hơn, đơn giản hơn và hay hơn, và đây là những từ mà tôi sử dụng".*

—Ernest Hemingway nói về William Faulkner

Tác giả Adam Gopnik kể lại rằng Lincoln đã nói với một người quen của ông vào năm 1860 rằng: "Nhớ lại những năm tháng đầu đời, khi chỉ là một đứa bé, tôi đã tức giận thế nào khi có ai đó nói chuyện với tôi mà tôi không hiểu được gì". Và kết quả là sau này, Lincoln đã cố gắng thể hiện bản thân mình "bằng một thứ ngôn ngữ đủ dễ hiểu, như tôi thấy, đối với bất kỳ một cậu bé nào mà tôi biết để chúng có thể hiểu được lời tôi".

-Những ngôn từ đơn giản có thể truyền tải ý nghĩa lớn. Churchill từng nói: "Những điều vĩ đại là những điều đơn giản, và nhiều điều có thể được thể hiện chỉ bằng những từ thế này: tự do, công lý, sự tôn trọng, bổn phận, lòng khoan dung và hy vọng".

Quả thực, lựa chọn ngôn từ là điều rất quan trọng. Và nó đặc biệt trở nên quan trọng khi mà ngày nay quá nhiều người sử dụng ngôn từ cẩu thả.

Một từ có thể có những nghĩa hoàn toàn khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh. Là một người truyền đạt thông tin, bạn cần hiểu chúng từ góc độ của khán giả. Nếu bạn hướng đến tính chính xác trong biểu đạt thì một điểm bất lợi là bạn có thể hạn chế sức tưởng tượng của khán giả. Thế nhưng nếu bạn dành nhiều đất hơn để lan man

cùng châ´t thơ ca mơ hô` thì thông điệp của bạn có thể bị nhạt hoặc không được hiểu đúng nghĩa của nó.

-Gọt giũa ngôn từ đê´n mức tuyệt vời nhâ´t: Hemingway đã từng thách đô´ một biên tập viên mở bâ´t cứ một trang nào trong các cuô´n sách của ông để tìm ra bâ´t cứ một từ nào có thể bỏ đi mà không ảnh hưởng đê´n toàn văn cảnh. Đó chính là tính súc tích. Còn William Zinsser trong tác phẩm kinh điển *On Writing* thì nói ră`ng: "Hãy biê´t ơn với mỗi từ mà bạn có thể loại bỏ."

Một lời khuyên dành cho bạn là bạn nên nhờ sự hỗ trợ của một biên tập viên lành nghê` khi bạn sử dụng những từ ngoại lai, những từ lóng hoặc những từ đa nghĩa.

-Lặp lại, lặp lại và lặp lại. Nê´u bạn muô´n truyê`n tải thông tin đê´n một nhóm khán giả lớn hoặc nhiê`u đô´i tượng khán giả thì bạn phải chuẩn bị tinh thâ`n lặp lại, lặp lại và lặp lại. Tính đơn giản một cách sâu să´c và tính súc tích sẽ góp phâ`n làm điê`u này trở nên hiệu quả.

Việc lặp lại những thông điệp trong một lâ`n giao tiê´p hay lặp lại toàn bộ giao tiê´p có thể là một yê´u tô´ gây nản lòng. Đó cũng là một thách thức thường thâ´y với các diễn viên chuyên nghiệp. Bạn có thể sử dụng hình thức lặp lại này để nâng cao hiệu quả trình bày.

Hãy nhớ ră`ng bạn luôn cô´ gă´ng để phục vụ khán giả. Trong hâ`u hê´t mọi hoàn cảnh, hãy tạo cho khán giả cảm giác ră`ng họ không bị nghe những thông điệp lặp đi lặp lại một cách nhàm chán. Thậm chí nê´u bạn phải lặp lại thông điệp thì bạn nên cải thiện phâ`n thể hiện của mình.

Sử dụng những câu chuyện để tạo sức hâ´p dẫn cho thông tin của bạn

Mỗi quá trình truyê`n đạt thông tin là một quá trình kể chuyện. Và thường thì mọi người tổ chức các suy nghĩ và nói vê` các kinh

nghiệm của họ thông qua các câu chuyện. Thực tế cho thấy nhiều người trong số những người giao tiếp hiệu quả nhất đều là những người kể chuyện nổi danh.

Những câu chuyện sẽ cực kỳ phù hợp nếu bạn muốn truyền tải những thông tin phức tạp bởi vì chúng có thể được truyền từ người này qua người khác, và kết quả là thông tin bạn muốn "phát" đi sẽ đến được với đông đảo khán giả hơn.

Anne Mulcahy - Chủ tịch đồng thời gần đây là CEO của Xerox - đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kể chuyện trong quá trình bà thực hiện vai trò lãnh đạo. Vì biết rõ rằng vào một thời điểm biến động, các nhân viên thường quan tâm rằng tương lai công ty sẽ ra sao, thế nên Mulcahy đã tranh thủ được sự tham gia của họ trong việc xây dựng câu chuyện về tương lai của họ.

> *Chúng tôi đã viết một bài báo trên Tạp chí Phố Wall rằng 5 năm nữa chúng tôi sẽ ở đâu nếu chúng tôi thực sự bắt tay vào cuộc. Và mọi người rất thích bài báo đó. Tôi đi đến đâu cũng thấy mọi người lôi bài báo đó ra đọc. Họ đã coi đó là vấn đề cá nhân của họ.*

Mulcahy cho rằng những câu chuyện có thể được tìm thấy ở mọi nơi trong tổ chức. Chúng có thể tạo ra động lực, khuyến khích các cá nhân ở mọi cấp, mọi bộ phận trong tổ chức tham gia và tìm ra biện pháp để tạo ra giá trị. Bà kết luận: "Nó hiệu quả hơn nhiều so với tính chính xác và sự lịch sự của chiến lược kinh doanh".

Một câu chuyện đơn giản đã trở thành một sự kiện lớn trong những tuần cuối cùng diễn ra chiến dịch tranh cử Tổng thống năm 2008. Khi ấy chiến dịch tranh cử của John MacCain đang vấp phải nhiều trở ngại. Vào tháng Mười, khi mà cơn bão tài chính đang tràn đến phố Wall, MacCain đã cố gắng đánh đúng tâm lý của cử tri bằng việc đưa ra những lợi ích thực tế mà chương trình kinh tế của ông có thể mang lại. Và một tình huống bất ngờ đã xảy ra, kiểu như chỉ có trong thế kỷ 21. Trong lúc Barack Obama nán lại ở bang Ohio, ông đã có một cuộc đàm thoại bất ngờ với một thợ ống nước thất nghiệp có tên là Joe Wurzlbacher. Wurzlbacher đã hỏi

Obama về kế hoạch đánh thuế của ông nếu ông đắc cử và ứng cử viên này đã bày tỏ về mong muốn "phân phát của cải cho tất cả mọi người". Cuộc trò chuyện này đã được ghi lại bằng veo và nó nhanh chóng lan tràn khắp cộng đồng dân cư mạng. Sau cuộc trạm chán bất ngờ này, cái tên "Joe thợ sửa ống nước" đã được cả nước Mỹ biết đến. Anh trở thành một đề tài thường xuyên được nhắc đến. Wurzlbacher đã rất tự nhiên thể hiện sự ủng hộ đối với nền kinh tế thị trường theo cách mà trước đó McCain đã không làm được.

Những câu chuyện có thể là những mạch truyền tải thông tin hiệu quả. Chúng có thể là những phương tiện để biến thông tin thành hành động. Chúng là sự tập hợp năng lượng và tư duy, tư tưởng của những người khác và có thể bỗng nhiên trở thành đề tài cho biết bao cuộc tranh luận về sau.

Chống lại tư tưởng phản đối tính đơn giản hoặc trực tiếp trong giao tiếp

Thực tế cho thấy không phải tất cả mọi người đều phản ứng tích cực với tính đơn giản, yếu tố đem lại hiệu quả trong quá trình giao tiếp với các khán giả nói chung.

Một số người cho rằng kiến thức không được thể hiện là kiến thức không được sở hữu. Thậm chí nếu họ đồng tình với bạn đi chăng nữa, họ vẫn có thể phủ nhận những khả năng của người truyền đạt thông tin, người đã có một bài thể hiện đi vào lòng khán giả. Và đó là lý do mà một số người đã phải thay đổi kế hoạch trình bày. Điều này đặt ra nguy cơ là bạn đang phục vụ chính mình thay vì phục vụ khán giả.

Robert Kyosaki, tác giả cuốn *Rich Dad, Poor Dad* (Cha giàu, cha nghèo), đã có một lời nhắc nhở khó quên với những người muốn truyền tải thông tin rằng: "*Bạn có muốn là một nhà văn vĩ đại*

nhất hay bạn muốn viết nên một cuốn sách bán chạy nhất không?”

Những người không quen với việc được phỏng vấn thường trở nên xa cách với khán giả. Họ có thể bị hù dọa bởi những câu hỏi của các phóng viên. Và họ thường có xu hướng thể hiện sự thông minh và uyên bác của mình. Điều đó có nghĩa là họ phục vụ bản thân họ, họ phục vụ phóng viên chứ không phải là phục vụ khán giả của họ.

“Bài học quan trọng nhất mà bạn sẽ học được về việc trả lời phỏng vấn là hãy lờ câu hỏi mà người ta hỏi bạn và hãy đưa ra những lý lẽ tốt nhất của bạn. Mục đích của bạn không phải là làm hài lòng người phỏng vấn mà là gây ảnh hưởng với khán giả của bạn.”

—William F. Buckley, Jr.

Yêu cầu về tính đơn giản bao gồm sự đơn giản về phương tiện biểu đạt cũng như sự đơn giản trong thông điệp mà bạn cần truyền tải. Một điều chắc chắn rằng thông điệp của bạn phải dễ dàng đến với khán giả. Việc bạn gắn kết với mọi người thuộc những hoàn cảnh kinh tế-xã hội khác nhau hay thuộc những thế hệ khác nhau có thể mở ra cho bạn nhiều cách tiếp cận. Có những khán giả tiếp nhận thông điệp của bạn một cách tốt nhất qua điện thoại, có những người qua Internet, có những người qua email, có những người qua âm nhạc, qua PowerPoint, hoặc đơn giản là qua nói chuyện trực tiếp. Cũng có khi bạn cần phải kết hợp các phương thức này. Ở điểm này có thể lấy Zappos là một ví dụ. Công ty này đã tạo ra những giá trị vô cùng to lớn bằng việc kết hợp sử dụng Internet để chăm sóc khách hàng với dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Kết quả là họ đã xây dựng được những mối quan hệ thâm sâu với khách hàng sau khi đã đem lại cho họ sự hài lòng (tính linh động, tốc độ và mật độ thông tin dày đặc của Internet dành cho các đơn hàng kết hợp với

tính chất cá nhân của dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại - chuyên giải quyết các vấn đề của từng cá nhân hoặc các trường hợp đặc biệt).

“Phương tiện giao tiếp của chúng ta càng phức tạp thì hiệu quả giao tiếp của chúng ta càng thấp.”

—Joseph Priestley

Chuẩn bị chuẩn bị và chuẩn bị nhiều hơn

Bạn sẽ không dám nói chuyện với một khán giả ở một đất nước xa lạ mà không có sự chuẩn bị cẩn thận từ trước. Bạn sẽ phải cân nhắc xem bạn sẽ dùng ngôn ngữ gì? Bạn sẽ phải tìm hiểu về những phong tục văn hóa ở đó. Và bạn sẽ hiểu rằng bạn phải nhờ người khác tư vấn để làm đúng mọi việc. Nếu bạn chú ý đến việc phục vụ khán giả bằng một cách thông minh và có phương pháp thì bạn sẽ thành công rực rỡ.

Còn khi ở mảnh đất quen thuộc, nhiều người cho rằng họ có thể dễ dàng thể hiện và trình bày ý tưởng của mình chỉ dựa trên những kiến thức và kinh nghiệm có sẵn. Họ đi nói chuyện với khán giả như kiểu đến quán cà phê Starbucks nói chuyện hàng ngày. Điều này đồng nghĩa với việc họ không, hoặc gần như không suy nghĩ nghiêm túc về những đối tượng mà họ phục vụ.

Công tác chuẩn bị là một yếu tố cần thiết giúp bạn phục vụ ở một mức hiệu quả nhất có thể.

Nếu bạn nhìn vào thói quen của những nhà giao tiếp vĩ đại trên thế giới, bạn sẽ thấy rằng họ thường lập kế hoạch và tập dượt trước khi sự kiện đó diễn ra. Ronald Reagan nói rằng ông làm vậy để “khiến công việc ấy trở nên dễ dàng”.

Điều này không có nghĩa rằng bạn được phép trông mong là không có lo lắng gì về bài phát biểu. Sự bồn chồn, cảm giác

miệng khô, đầu đông cứng, thậm chí là cảm giác hoàn toàn sợ hãi trên sân khấu đã từng bám theo nam diễn viên vốn được xem là người khổng lồ của thế kỷ 20, Laurence Olivier. Tuy nhiên, bạn có thể làm cho công việc đó trở nên dễ dàng hơn bằng sự chuẩn bị. Luyện tập giúp bạn vượt qua được cảm giác lo lắng đang đeo bám bản thân. Và cuối cùng thì bạn có thể hạn chế được những phút xao lãng trước khán giả và phục vụ họ một cách tốt hơn.

"Mal Evans (quản lý của nhóm Beatles) luôn luôn nói rằng ban nhạc Beatles thường cảm thấy lo lắng trước khi biểu diễn. "Điều đó cho thấy họ là những ngôi sao thực sự. Bạn biết đấy, đấy là tất cả những gì tôi muốn nói, biết lo lắng là tốt, và đó là dấu hiệu của một ngôi sao".

—Larry Kane trong cuốn *Lennon Revealed*

Nếu cảm giác lo lắng làm giảm tính hiệu quả của bạn, bạn có thể tìm một bên thứ ba, trong bộ nhớ của bạn, để phục vụ. Bạn có thể trình bày trước một người mà bạn thực sự quan tâm, chẳng hạn một người thân của bạn, một người nào đó mà bạn yêu quý, hoặc có thể là bạn nhớ về một người có khả năng truyền cảm hứng cho bạn. Nói tóm lại, mục đích của bạn là thoát ra khỏi bản thân bạn để chạm đến gần những người mà bạn đang phục vụ.

Theodore Roosevelt thường có một khâu chuẩn bị rất kỹ càng trước khi ông có bài diễn văn quan trọng trước công chúng. Ông thường chuẩn bị một bản nháp trước và để một bản copy của nó vào ngăn kéo của bàn làm việc. Sau đó ông chuyển nó đến những người mà có thể cho ông những nhận xét hữu ích. Khi có những ý kiến về tác phẩm của mình, dù là từ tiềm thức ông nhận thức, hay là từ những gì mà ông thu lượm được qua sự đóng góp của mọi người, Roosevelt rà soát và kết hợp chúng để tạo ra một sản phẩm mới của chính ông. Thói quen này giúp ông hòa trộn được nhiều yếu tố của bản thân ông, cũng như là trong cuộc sống của ông vào quá trình truyền tải thông tin đến khán giả.

Phương pháp này đòi hỏi bạn biê´t cách vượt qua những xu hướng hạn chê´ khả năng sáng tạo của nhiê`u người. Bạn phải lên kê´ hoạch thời gian, khai thác và sử dụng những đóng góp phong phú của người khác. Nê´u bạn không làm được điê`u này thì có thể bạn sẽ bỏ phí râ´t nhiê`u giá trị.

Linh động tại chỗ

Chuẩn bị trước không có nghĩa là bạn sẽ trình bày theo đó một cách bâ´t di bâ´t bâ´t dịch. Một khâu chuẩn bị chỉ có thể được xem là hiệu quả nê´u bạn biê´t phản ứng tự nhiên trong quá trình trình bày. Điê`u này giô´ng như khi người ta chơi jazz, nê´u anh đã luyện tập và thực hành một cách nghiêm chỉnh và có dự tính thì khi biểu diễn anh có thể tạo ra những đổi mới và sáng tạo.

Quả thực nhiê`u tình huô´ng không như ý muô´n có thể xảy ra trong một màn biểu diễn hay trong một bài thuyê´t trình. Thậm chí, ngay cả những màn đã được lên kê´ hoạch một cách cẩn thận nhâ´t cũng có thể khiê´n người ta thâ´t vọng. Và cũng có thể có nhiê`u cơ hội mà người ta không thể ngờ tới.

Tuy nhiên với sự điê`m tĩnh mà bạn có được nhờ khâu chuẩn bị tô´t, bạn vẫn có thể sẵn sàng thích nghi và có những điê`u chỉnh trong lúc trình bày. Nhiê`u người trong sô´ những diễn giả vĩ đại nhâ´t, như Winston Churchill luôn biê´t dự kiê´n cho những tình huô´ng phát sinh mà ông có thể lường trước được như bài nói của ông có thể bị ngă´t quãng vì tiê´ng vỗ tay của khán giả hoặc ông bị một khán giả nào đó cật vâ´n.

Xét cho cùng thì khâu chuẩn bị chỉ là khâu chuẩn bị. Chuẩn bị tô´t có thể giúp bạn "diễn" tô´t. Nó giúp bạn lôi cuô´n được khán giả. Thê´ nhưng, kê´t quả cuô´i cùng mang tính quyê´t định chính là sự thể hiện của bạn trước những đô´i tượng mà bạn phục vụ.

Công tác chuẩn bị với vai trò quan trọng vô´n dĩ của nó vẫn chỉ là công tác chuẩn bị. Sự thể hiện của bạn trước khán giả mới là yê´u tô´ quyê´t định.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN MÌNH HƠN?

Dịch vụ hiệu quả nghĩa là bạn phải liên tục cải thiện trong vai trò là nhà lãnh đạo cũng như là trong các vai trò khác.

Thế kỷ 20 là thế kỷ chứng kiến những thay đổi chóng mặt về công nghệ truyền thông. Một người sống trong thế kỷ này có thể chứng kiến sự chuyển đổi từ những tờ báo phổ thông cho đến những bộ phim câm, từ ra-đi-ô cho đến những hình ảnh “biết nói” và rồi đến truyền hình. Có những người tinh thông về phương tiện này nhưng lại không biết gì về phương tiện khác.

Thời đại Thông tin ngày nay càng đẩy mạnh quá trình đổi mới này tiến xa hơn bao giờ hết. Và cách duy nhất để bạn có thể đến và ở lại với khán giả theo thời gian là phải biết thích nghi.

Nếu bạn cứ đứng yên một chỗ, bạn sẽ nhanh chóng bị lỗi thời. Bạn vẫn đang tuân theo những ý niệm về thuyết trình mà dạo xưa bạn được dạy ở trường? Bạn vẫn theo phương pháp dựa trên những thành công đầu đời của bạn?

Ở thế kỷ 21 này, bạn sẽ chẳng bao giờ mặc những chiếc quần ống loe và những chiếc áo phông lòe loẹt khi đứng thuyết trình. Thế nhưng, thực tế là nhiều người vẫn phụ thuộc vào những kỹ thuật truyền thông-giao tiếp đã lỗi thời.

Đối với bất kỳ một hình thức truyền thông-giao tiếp nào cũng vậy, cải thiện liên tục là một điều cần thiết và giậm chân tại chỗ không phải là một lựa chọn hay.

Bạn vẫn đang nâng cao được tính hiệu quả trong vai trò là một người truyền đạt thông tin? Bạn có hoạt động hiệu quả hơn so với một năm trước đây? Hai năm trước đây thì sao? Năm năm trước đây? Làm thế nào mà bạn biết được? Bạn có được thị trường vinh danh? Bạn có vươn đến được những khán giả mới? Bạn có vươn đến được những thế hệ

mới? Những thông điệp của bạn có sức gắn kết với khán giả khi họ thay đổi theo thời gian? Nếu ai đó yêu cầu bạn trình bày về một đề tài chính trong lĩnh vực của bạn, phần trình bày của bạn sẽ khác thế nào so với những năm trước đây? Bạn có đang mang lại những giá trị mới hay không?

Truyền thông - giao tiếp nghĩa là bạn làm nhiệm vụ thông tin cho những đối tượng mà bạn phục vụ. Cung cấp thông tin cho các khách hàng tiềm năng hay những đối tượng khác có thể là tất cả những gì cần thiết. Peter Druckers, chuyên gia hàng đầu thế giới về quản trị, nói: “Mục đích của marketing là phải biết và hiểu rõ khách hàng để các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với họ và quảng bá được chúng.”

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, những gì bạn phải làm không chỉ dừng lại ở việc *thông tin*. Bạn phải *thuyết phục*. Và trong chương tới chúng ta cùng bàn đến vấn đề này.

6
Kinh doanh và những hình thức giao tiếp thuyết khục khác

Ai cũng sống bằng việc bán một thứ gì đó.

—ROBERT LOUIS STEVENSON

Lý do duy nhất của việc diễn thuyết là để thay đổi thế giới.

—(được xem là của) JOHN F. KENNEDY

Chức năng giao tiếp cao nhất của lãnh đạo là để thuyết phục. Thuyết phục là phương cách chính để lãnh đạo đạt được sự thay đổi.

Giữa thế kỷ 20, nhà khoa học chính trị Richard E. Neustadt đã lập luận rằng thuyết phục, chứ không phải biện pháp quyền lực trực tiếp, chính là yếu tố cơ bản/quan trọng của một nhiệm kỳ tổng thống Mỹ. Ngay cả trong thời kỳ phân quyền đó, các cá nhân nắm giữ quyền hành cũng nhận thấy khả năng hành động độc lập của họ bị hạn chế hơn. Neustadt ghi lại:

> *Tổng thống Truman thường dự tính những vấn đề của Tổng-thống-nói-chung nếu Eisenhower giành chiến thắng trong cuộc bầu cử sắp tới. "Ông ta sẽ ngồi đây... và ông ta sẽ nói "Làm cái này đi! Làm cái kia đi!" Và sẽ chẳng có gì xảy ra cả. Tội* nghiệp Ike – chuyện này không giống trong quân đội chút nào. Rồi ông ta sẽ thấy rất khó chịu cho coi..." Quả nhiên Eisenhower đã nhận ra điều đó.

Năm mươi năm trước, điều này khiến rất nhiều người ngạc nhiên. "Quyền năng" quan trọng nhất mà các vị Tổng thống Mỹ sở

hữu, Neustadt kết luận, là khả năng thuyết phục.

Điều này càng đúng hơn với thực tế ngày nay. Lãnh đạo thế kỷ 21 được đánh dấu bởi quyền lực do một loạt những cổ đông trao cho họ. Cần phải đạt được sự đồng thuận của các cá nhân và doanh nghiệp, kể cả những người "được thừa kế" quyền. Người lãnh đạo cần sử dụng giao tiếp không phải chỉ để thông báo mà còn để thuyết phục – cũng quan trọng như thông báo.

Thuyết phục là "đồ nghề" không thể thiếu của người làm lãnh đạo. Khi (thuyết phục) hiệu quả, nó có thể khiến người khác bắt tay vào hành động – điều không thể xảy ra nếu (thuyết phục) không hiệu quả. Những hành động này hoàn toàn đồng nhất với tầm nhìn của người lãnh đạo bằng phụng sự. Đây là sợi chỉ vàng xuyên suốt quá trình lãnh đạo trong bất cứ lĩnh vực nào, từ thị trường, chính trường cho tới quan hệ cá nhân.

Giao tiếp thuyết phục cho phép người ta nhìn thấy những sự thật và ý tưởng tương đồng theo những cách không bình thường. Nó có thể tạo ra những mô hình mới, hợp tác mới. Trong một số trường hợp, thuyết phục đặc biệt hiệu quả có thể giúp người khác nhận ra sự thật, hoặc sự thôi thúc buộc họ phải coi thường hoặc xem nhẹ những mặt quan trọng của thực tế.

Một nhà phê bình hiện đại, miễn cưỡng ngưỡng mộ Winston Churchill cho rằng đóng góp lớn nhất của vị thủ tướng này là khả năng "thuyết phục người khác không quan tâm tới thực tế". Điều này liên quan tới thành tích năm 1940 của ông, tập hợp người Anh đấu tranh chống lại bộ máy chiến tranh vô cùng tàn bạo, vô địch và đang ở đỉnh cao tính tới thời điểm đó của Hitler. Như phóng viên mặt trận, huyền thoại báo chí Edward R. Murrow quan sát được thì Churchill đã vận động được cả thế giới tham gia vào cuộc chiến bằng tài hùng biện – nghệ thuật thuyết phục được vinh danh kể từ thời Aristotle.

Lãnh đạo trong mọi lĩnh vực đều phụ thuộc vào khả năng thuyết phục. Những kỹ năng này cho phép cá nhân và doanh nghiệp giao tiếp và lãnh đạo vượt qua những rào chắn cản trở người khác.

Arnold Schwarzenegger từ vận động viên thể hình cấp thế giới trở thành ngôi sao phim hành động, sang vai trò thống đốc bang California. Schwarzenegger giải thích: “Dù thế nào, bạn cũng cần phải bán cả cuộc đời mình. Hiện tại tôi cũng đang bán đây, bán chính sách, đúng không ạ?”

Cũng như vậy, 50 Cent cũng áp dụng hiểu biết/triết lý kinh doanh để từ những người hát đường phố trở thành ngôi sao nhạc rap, sau đó trở thành tác giả viết sách kinh doanh. Giống như Schwarzenegger, 50 Cent cũng sử dụng những nguyên tắc của giao tiếp thuyết phục ở mức độ cao hơn, đến được với nhiều người hơn.

Bạn đang bán cái gì? Bạn đang bán cho ai? Câu trả lời cho những câu hỏi này của bạn thay đổi như thế nào? Bạn muốn chúng thay đổi như thế nào? Bạn đã chuẩn bị tinh thần để cam kết sẽ bước những bước vững chắc để bản thân trở thành người bán hàng hiệu quả hơn chưa? Nếu bạn cưỡng lại việc bán hàng và marketing, bạn có phải trả giá cho sự nghiệp của mình không? Bạn có cân nhắc tới sự hiệu quả của thuyết phục trong mọi khía cạnh của cuộc sống không, hay chỉ trong công việc của bạn?

Những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp thuyết phục hiệu quả cũng giống như những nguyên tắc cơ bản của giao tiếp nói chung. Tuy nhiên, cách áp dụng lại khác nhau. Mỗi khía cạnh của giao tiếp, kết nối người nói với người nghe, cần phải có mức độ cao hơn. Quan hệ đó cần phải đủ mạnh để bắt buộc người tiếp nhận phải tạo ra sự thay đổi trong chính cuộc sống của họ.

Thuyết phục, khi nguyên tắc phát triển lên, phải dựa trên mối quan hệ thắm thiết hơn bao giờ hết với những người được phục vụ. Mối quan hệ đó, hơn bao giờ hết, là mối quan hệ hai chiều. Shelly Lazarus, cựu CEO của Công ty quảng cáo Ogilvy và Mather, đã giải thích: “Chúng tôi đi từ việc xâm nhập đời sống của khách hàng tới mở rộng lời mời cho họ”.

Một số người nỗ lực trong sự hiểu lầm rằng khi bạn "tới", đã đạt được một vị trí cao, bạn không cần phải quan tâm tới việc thuyết phục nữa. Trong thế kỷ 21, bạn không bao giờ có thể đạt đến một vị trí mà không cần tới sự thuyết phục. Ngược lại, kỹ năng này càng ngày càng trở nên cần thiết đối với mọi người.

Nhà sử học người Hà Lan Pieter Geyl năm 1949 đã viết: "Lịch sử, trên thực tế, là một cuộc tranh luận không có hồi kết". Trong thế kỷ 21, mọi giao tiếp đều trở thành cuộc tranh luận không có hồi kết. Trong "thế giới-wiki" mới của chúng ta, không tiếng nói nào không bị nghi ngờ, không quyền lực nào có thể dập tắt được tranh luận. Không ai có quyền quyết định tối hậu.

Trong thế kỷ 21, không ai có quyền quyết định tối hậu.

Trong thế kỷ 21, bạn không bao giờ có thể đạt đến một vị trí mà không cần tới sự thuyết phục. Sẽ càng ngày càng ít những tình huống mà người nắm quyền có thể áp đặt ý của họ. Không ai có quyền quyết định tối hậu.

"CÁCH BÁN HÀNG CỨNG RẮN"

Tốt hơn là bắt đầu với điều *không* hiệu quả.

Tất cả chúng ta đều đã vật lộn để cố thoát ra khỏi tầm ảnh hưởng của "cách bán hàng cứng rắn". Cách bán hàng cứng rắn đó có thể xuất hiện trong một đại lý phân phối ô tô. Cũng có thể ở trong chính ngôi nhà của bạn, đối phó với một nỗ lực thái quá nhằm bán cho bạn một chiếc máy hút bụi hoặc một khoản bảo hiểm nhân thọ - thậm chí là cả một tôn giáo.

Tại sao chúng ta lại chống lại cách bán hàng cứng rắn? Tại sao chúng ta lại thường phản ứng chống lại nó?

Lý do cơ bản là vì: chúng ta có cảm giác nó không thực sự vì chúng ta. Nó vì người đang nỗ lực thuyết phục chúng ta. *Anh ta đang tự*

phục vụ mình.

Thường thì sự lơ là của người khác về lợi ích cá nhân của chúng ta, dù có được bao bọc bởi những lời ngọt ngào có cánh, chỉ củng cố thêm sự kháng cự của chúng ta mà thôi.

Bản thân tôi cũng gặp phải tình huống bán hàng cứng rắn đáng nhớ. Đó là một trường hợp điển hình. Hoàn toàn không có tí nghệ thuật nào. Nó gần như kết thúc ngay khi vừa mới bắt đầu.

Một cô gái trẻ, đặc biệt xinh đẹp là khách mời trong một bữa tiệc ăn tối. Sự sống động, nhiệt tình của cô đã thu hút sự chú ý của những người đàn ông tại bữa tiệc, và là nguyên nhân của một loạt phản ứng của những người phụ nữ khác.

Mona là "quảng cáo sống" cho sự khỏe mạnh. Thực tế, cô là một huấn luyện viên cá nhân. Vóc dáng cơ thể cô chính là một công cụ marketing bắt buộc. Đâu đâu cũng có thể trở thành "đại lộ" kinh doanh của cô; ai cũng có thể là khách hàng tiềm năng của cô.

Tại bàn ăn tối, quá trình bán của Mona bắt đầu rất tự nhiên. Thích hợp trong một dịp mang tính xã hội (dịp mà kinh doanh không nằm trong lịch trình), nó bắt đầu mà không cần bất kỳ sự thúc đẩy nào từ cô ấy.

Mona được giới thiệu là huấn luyện viên cá nhân. Trước sự chứng kiến của bảy người tham dự khác, Michael – vị CEO của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500 - đã xin cô lời khuyên.

"Tôi thực sự rất thích suy nghĩ của cô. Cô có vóc dáng thật tuyệt vời. Tôi cũng thích được như vậy, nhưng thật khó để có thời gian tập luyện thường xuyên... Với gia đình, với công việc, và sống trong thời đại bánh sandwich, rồi này, rồi kia..., việc luyện tập luôn bị gạt sang một bên. Thêm nữa... và tôi hi vọng cô không nghĩ là tôi nói cô... nó rất..., cô biết đấy, nó *rất-t-t-t-t buồn chán!* Tôi thực sự ngưỡng mộ cô đấy. Gần đây tôi bắt đầu sử dụng một chiếc máy hình e-lip trong phòng ngủ... Tôi và Betsy cùng tập khi nghe tin tức".

Không còn khởi đầu nào tốt hơn thế cho Mona. "Quyền lực" của cô đã được thiết lập. Cô được mời để "phô diễn" chuyên môn của mình. Kết quả có thể là bán được cho không chỉ vị CEO kia mà cả những vị khách khác. Hơn nữa, vị CEO đó chính là đối tượng mà những chuyên gia marketing vẫn gọi là "người có ảnh hưởng". Ông ta có thể là khởi đầu cho rất nhiều những khách hàng sành điệu trong tương lai.

Mona đáp lại khởi đầu tuyệt vời này bằng một nhận định đáng thất vọng: "Ông *không bao giờ* có thể tự mình làm được việc đó. Ông *cần có* một người huấn luyện! Máy tập *không bao giờ* mang lại lợi ích gì – dù ông có đang tự mình làm gì, một huấn luyện viên cũng có thể giúp ông tiến xa hơn thế!"

Michael mỉm cười, gật đầu tán thành khi nghe Mona nói. Phản ứng dữ dội, bất ngờ của Mona có vẻ khiến người khác khó chịu. Mọi người trong bàn liếc nhìn nhau. Michael đủ thông minh để nhận ra những lời nói của Mona chẳng có ý nhằm vào cá nhân ông. Ông chọn cách giữ thái độ không quá sôi nổi.

"Cô có thể gợi ý loại máy tập nào không? Thành thật mà nói, tôi phát chán việc phải tới phòng tập rồi... mà việc đó còn ngốn nhiều thời gian hơn hầu hết thời gian tôi có, thế nên kết quả là tôi lại chẳng làm gì cả... Tôi thực sự muốn tìm thấy thứ gì đó có thể ngốn hết tâm trí tôi, để tôi có thể làm việc cả khi tập... Đó chính là lý do tại sao cái máy e-líp lại cuốn hút tôi".

"À", Mona tiếp lời, thở dài với vẻ bực tức rõ ràng, "ông thực sự không thể *thuyết phục* bản thân nếu ông không tập luyện và *chẳng làm gì cả*. Nếu không có một người huấn luyện, sẽ chẳng có tác dụng gì cả".

Đó chính là lúc sự kiên nhẫn của vị CEO bị đem ra thử thách, ai cũng nhận ra điều đó, chỉ trừ Mona. Nụ cười của ông chuyển từ hơi hơi quan tâm sang hoàn toàn bao dung.

"Giả sử có cách tốt hơn để luyện tập, nếu tôi *có thể mua* một cái máy, *có cái nào* cô cho rằng có ích không? Cô *dùng* loại nào?"

Mona thốt lên: "Tôi không biết… Tôi không bán cái nào như thế!"

Một khoảng dừng khó chịu. Cuộc đối thoại giữa Mona và Michael giống như một con lạch trên sa mạc vậy. Có thể thấy, những người ngồi cùng bàn đang "tư duy" về câu nói cuối cùng của Mona: *Thế chuyện này là về cái gì…*

Lông mày phải của Michael khẽ (nhưng rõ rệt) nhướn lên. Nét mặt ông hướng về Mona không phải sự khó chịu, mà nó ám chỉ chẳng có sự liên quan nào (giữa ông và cô ta). Câu nói vừa rồi của Mona được xem là câu nói cuối cùng của cuộc trao đổi. Michael cúi xuống, tập trung vào đĩa thức ăn.

Cuộc nói chuyện vẫn tiếp tục. Nhưng không còn tí thảo luận nào liên quan tới sức khỏe hay luyện tập trong suốt bữa tối nữa.

Chẳng có thương vụ nào xảy ra. Ai cũng có thể chắc chắn rằng vị CEO kia không được truyền cảm hứng để nói lại cho bạn bè, đồng nghiệp của ông về một huấn luyện viên nổi tiếng mới.

Mona chỉ quan tâm tới việc bán hàng – và thất bại trong việc phục vụ khách hàng tiềm năng của mình.

Vấn đề không phải là bạn bán gì.

Vấn đề là khách hàng của bạn muốn mua gì.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Ví dụ về trường hợp của Mona rất rõ ràng. Rất ít người trong chúng ta nhận thấy mình ở tình huống của Mona; bản thân cô ấy cũng không nhận ra. Nhưng tất cả chúng ta đều thường xuyên trải qua kinh nghiệm tương tác kiểu này.

Tất cả những người có mặt ở đó đều nhận ra mối quan tâm của cô là nhằm bán được hàng. Mức độ phản ứng của cô ấy với câu hỏi

chung chung của Michael đã khiến một vài vị khách thắc mắc liệu có phải tình hình tài chính của cô ấy đang có vấn đề không.

Từ quan điểm là khách hàng tiềm năng của cô ấy – *và đây cũng là quan điểm duy nhất có ý nghĩa* – thì sự tập trung của Mona là dành cả cho bản thân cô, chứ không phải cho nhu cầu của họ.

Ngay từ đầu, điều đó đã có vẻ bất công. Mona là người cho. Cô là một bà mẹ đơn thân. Cô chạy đôn chạy đáo để nuôi cậu con trai nhỏ mà không có bất cứ sự hỗ trợ tài chính nào. Mục tiêu, động lực kinh doanh của cô là làm bất cứ điều gì có thể để mang lại cuộc sống tốt đẹp cho con trai mình. Mục tiêu đó đã biến thành hoài bão của cô là phải trở thành một huấn luyện viên cá nhân thành công.

Không nghi ngờ gì, động cơ của Mona là tốt. Cũng không nghi ngờ gì việc cô phục vụ gia đình chẳng có liên quan gì tới những khách hàng trong tương lai của cô.

Mona thất bại với vai trò của người bán hàng vì cô chỉ quan tâm tới phục vụ bản thân.

Giao tiếp thuyết phục hiệu quả nhất khi có sự tập trung giống như tia la-de, vào việc phục vụ đối tượng.

Không thể lặp lại quá nhiều: thực chất, khách hàng tương lai không quan tâm tới việc mua bán. Trong hầu hết trường hợp, khách hàng không quan tâm tới đời sống cá nhân của người bán hàng.

Khách hàng chỉ quan tâm xem nhu cầu của họ có được đáp ứng không. Điều đó không có nghĩa là họ ích kỷ. Suy cho cùng, họ cũng đang tìm cách phục vụ gia đình mình và người khác một cách tốt nhất có thể.

Hãy nỗ lực phục vụ, đừng nỗ lực bán hàng

Nếu Mona quan tâm tới nhu cầu của Michael, cuộc đối thoại của họ hẳn đã chuyển sang một hướng hoàn toàn khác. Cô có thể khuyến khích Michael nỗ lực nhằm cải thiện chế độ sức khỏe của

ông. Điều đó có thể truyền đạt khao khát được phục vụ khách hàng, đồng thời thể hiện được khả năng huấn luyện của cô.

Thay vì chê bai Michael vì sử dụng máy tập e-líp, Mona có thể nói về những tính năng của loại máy đó. Cô có thể đặt ra những câu hỏi liên quan tới mục tiêu về sức khỏe của ông. Điều đó có thể tôn lên hiểu biết chuyên nghiệp của cô, đặt cô vào vị thế có thể đưa ra nhiều gợi ý hơn và khiến Michael tìm cách để theo kịp cô.

Lợi ích của việc nỗ lực phục vụ hơn nỗ lực bán hàng là ở chỗ nó giúp tất cả những người tham gia có khả năng tiếp cận với nhiều thông tin và sáng tạo hơn. Nó giúp cá nhân vượt ra khỏi những hạn chế của chính mình.

Điều này được áp dụng cho cuộc đối thoại giữa Mona và Michael. Nếu cô ấy đề nghị giúp đỡ ông bằng cách đưa ra lời khuyên hoặc nếu không thì đáp ứng những nhu cầu về mục tiêu sức khỏe không hạn chế trong vai trò hiện tại của cô, thì cô đã có thể hành động mà không quan tâm tới lợi ích cá nhân của mình. Nhận thấy điều này, Michael có thể bắt đầu một mối quan hệ tin tưởng với cô.

Tương tác kiểu này có thể đặt nền móng cho sự hợp tác sáng tạo. Những người bạn phục vụ có thể nhận ra bạn đang đưa ra những giá trị tiềm ẩn mà chính bạn cũng có thể không nhận ra. Nếu Mona phục vụ Michael hiệu quả khi họ gặp nhau, ông đã có thể được truyền cảm hứng để tiếp tục giữ quan hệ với cô và thiết lập, điều chỉnh một chương trình cải thiện sức khỏe chung. Điều này có thể mở rộng phạm vi kinh doanh của cô và phát triển khả năng của cô vượt ra ngoài kế hoạch và tưởng tượng của cô. Chắc chắn điều đó có thể gia tăng khả năng nuôi dưỡng con trai của cô.

Người bán hàng nên nỗ lực gạt mình ra khỏi bức tranh toàn cảnh. Cần phải cởi mở phục vụ khách hàng. Một lý do thành công tạo ra thành công trong kinh doanh và marketing – trong kinh doanh, chính trị hay bất cứ lĩnh vực nào khác – là người bán hàng được xem như độc lập tài chính, không có “nhu cầu” gì khác ngoài việc phục vụ khách hàng.

Trong thương mại, thỏa thuận cần đảm bảo còn có hiệu lực hơn bất cứ yêu cầu mua hàng trực tiếp nào.

—B. H. Lell-Hart, *Chiến lược*

Những lời xác nhận của bên thứ ba và sự ủng hộ không thiên vị, không vụ lợi có thể thuyết phục được vì lý do này: chúng chuyển trọng tâm từ người bán và việc bán sang người mua và nhu cầu của người mua. Chúng đặc biệt có ảnh hưởng trong những tình huống thiếu sự tương đồng hoặc tín nhiệm. Chẳng hạn, nhiều công ty có tiền sử gây ảnh hưởng đến môi trường (hoặc tệ hơn) đã tìm kiếm những bằng cấp, chứng nhận từ các cơ quan chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận, các nhóm hoạt động vì môi trường hay các tổ chức được công chúng tin tưởng khác.

Lĩnh vực chính trị lại tiềm ẩn những thách thức đặc biệt. Những ứng viên chạy đua vào những văn phòng công ở nước Mỹ đương thời nói chung đều vị kỷ. Họ đang rơi vào tình trạng khó có thể xác định được giá trị của bản thân đối với cử tri – đang có nguy cơ biến những giá trị đó trở thành thứ hữu ích cho bản thân họ hơn là cho những người mà họ phải phục vụ. Chẳng hạn, khi Barack Obama giới thiệu về bản thân trong cuộc họp các cử tri ở Iowa, ông đã dùng tới gần 100 lần từ "tôi".

Đó là điều khó có thể tránh được khi loại bỏ chướng ngại vật ban đầu trong quá trình tìm kiếm sự tín nhiệm của một ứng viên cho chức tổng thống. Tuy nhiên, điều đó cũng được xem là vị kỷ. Obama đã nhận ra mối nguy đó. Ông đã sửa sai bằng cách, trong bài phát biểu trước các cử tri ở Des Moines, ông đã đổi "tôi" thành "chúng ta". Lần này, ông chỉ dùng đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất số ít ("tôi") 16 lần.

Để thuyết phục, ở mức độ cao nhất, hãy gạt bản thân bạn sang một bên. Sự tập trung của bạn – dù lớn dù nhỏ người khác cũng đều dễ dàng nhận ra – nên đặt vào những người bạn đang phục vụ.

Những người giao tiếp thường rơi vào cùng một cái bẫy: họ chỉ thích câu từ của bản thân, cách tiếp cận của bản thân. Điều căn bản trong phục vụ người nghe có thể chuyển thành điều gì đó liên quan (tinh tế) tới họ.

Người giao tiếp hiệu quả biết tận dụng nhiều xảo thuật khác nhau để duy trì sự tập trung của họ vào những người họ đang phục vụ. Như chúng ta đã biết, Tổng thống Ronald Reagan đã duy trì được, trong tưởng tượng, hình ảnh những người bạn cũ của ông ngồi xung quanh quán cắt tóc.

Theodore Roosevelt gợi lên hình ảnh một "người Mỹ điển hình". Bức tranh của Roosevelt rất chính xác – và rất hòa hợp với toàn bộ cử tri thời của ông. Ông nhìn thấy cả những cá nhân luống tuổi, có vẻ như đang chăm lo cho trang trại hay điều hành một doanh nghiệp nhỏ mà hiện nay chúng ta gọi là tầng lớp trung lưu. Roosevelt hình dung thấy một người đàn ông (ưu tiên bỏ phiếu của phụ nữ nói chung) phụng sự đất nước của ông ta trong chiến tranh, luôn luôn phục vụ gia đình và không muốn gì ngoài "cách đối xử trung thực" từ chính phủ. Với phong cách tương tự, huyền thoại phát thanh Paul Harvey đã hướng tới mục đích biến những chương trình phát thanh của mình trở nên dễ hiểu và cuốn hút đối với chương trình "Dì Betty" mà ai cũng biết của ông.

Bruce Barton là một huyền thoại trong lĩnh vực quảng cáo của thế kỷ 20. Ông là cha đẻ của ngành công nghiệp mà sau này được cả thế giới biết đến với cái tên đơn giản "Đại lộ Madison". Trên bức tường trong văn phòng của ông ở Batt en, Barton, Durstine và Osborn, đằng sau chiếc bàn làm việc ngổn ngang, là một bức tranh khổ lớn in hình một đám đông đang di chuyển trên lối đi có lót ván ở đảo Coney. Barton nhìn bức tranh để lấy cảm hứng – và để đặt nền móng cho sự sáng tạo của mình ở thực tế của những người mà ông sẽ phục vụ. Tương tự như vậy, bức tranh tường đập vào mắt bất cứ ai bước vào cũng gửi đi một thông điệp mạnh mẽ tới đội nhóm của chính ông cũng như khách hàng và những vị khách khác.

Để hiệu quả trong thuyết phục, phải luôn giữ những người bạn đang phục vụ ở đằng trước và ở trung tâm của mọi suy nghĩ, tưởng tượng của bạn.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ BẠN CÓ THỂ PHỤC VỤ ĐƯỢC TỐT NHẤT

Xác định được người bạn sẽ phục vụ, bạn có thể khám phá cách phục vụ họ tốt nhất. Điều này đòi hỏi bạn phải xem xét khả năng và mục tiêu của chính bản thân mình. Cuối cùng, nó cần phải được định hướng bởi quan điểm của những người bạn sẽ phục vụ.

Cách duy nhất để kinh doanh là nghĩ tới nhu cầu của khách hàng trong tương lai, nghĩ tới nhu cầu của công ty và thể hiện những phẩm chất tích cực, đáng ngưỡng mộ trong tính cách của bạn.

—Vash Young, *Lãnh đạo kinh doanh thế kỷ 20*

Hãy bắt đầu phục vụ ngay từ bay giờ

Nhận lại sức mạnh đền đáp

Không có cách nào để bắt đầu hoặc củng cố một mối quan hệ về dịch vụ tốt hơn là đưa cho người kia thứ mà họ cho là có giá trị. Lý tưởng nhất, điều này cần được thực hiện dựa trên nguyên tắc không nhằm mục đích gì ngoài việc phục vụ; tất cả chỉ để thiết lập một mối quan hệ hoàn toàn không liên quan gì tới giao dịch. Phụ thuộc vào hoàn cảnh, điều này có thể là một lời khen chân thành, hoặc là chia sẻ một ý tưởng hay một thông tin hoặc một món quà thích hợp.

Sự tử tế không trông chờ được đáp lại về sau đó có thể hướng người ta tới sự tin tưởng và làm nảy sinh khao khát được đền đáp.

Sức mạnh của sự đền đáp vẫn luôn hiện hữu trong cuộc sống thường ngày của chúng ta. Nó được hậu thuẫn bởi những thí nghiệm và đoán định khoa học. Nó được công nhận giá trị sau hết nghiên cứu này tới nghiên cứu khác.Trong cuốn sách kinh điển của mình, *Ảnh hưởng* (Infl uence), Robert Cialdini khẳng định:

> *Nguyên tắc đền đáp... nói rằng chúng ta nên cố trả lại, một cách tử tế, điều mà người khác đã mang lại cho chúng ta... Nguyên tắc này hàm chứa một sức mạnh kinh khủng, thường tạo ra phản ứng đồng tình với những yêu cầu mà chắc chắn sẽ bị phản bác, trừ cảm giác mắc nợ.*

Cách tiếp cận này có sức mạnh kinh khủng. Hãy nghĩ tới những người thương binh làm công việc gửi những miếng dán thư tay có in sẵn tên và địa chỉ của bạn. Hay tình trạng nhiều quá mức cần thiết các doanh nghiệp – từ quản lý nhà đất, nhà bảo vệ môi trường cho tới doanh nghiệp địa phương đủ các thể loại – những người cung cấp lịch (ghi ngày tháng) cho khách hàng và khách hàng tương lai. Dù được gửi không mất phí hay không bắt buộc thì những món quà này cũng nhằm mục đích khơi gợi sự đền đáp.

Chỉ phục vụ người khác theo những cách vốn được xem là "xã giao thông thường" cũng có thể đặt nền móng cho việc thuyết phục hiệu quả. Theo cách nói của Antonie de Saint-Exupery thì "Tình yêu đích thực bắt đầu khi (người ta) không trông chờ cái gì đáp lại".

Thu hút người nghe để uỷ thác một mối quan hệ thông qua hành động rõ ràng/ cụ thể

Khi những người bạn phục vụ thấy tin tưởng bạn, họ có thể nghe lời bạn và thể hiện những mức độ cam kết gia tăng. Quan hệ bền vững có thể bắt đầu từ những bước nhỏ. Cialdini nhắc đến:

"Khao khát gần như ám ảnh chúng ta có vẻ (và sẽ) nhất quán với điều chúng ta vốn có. Một khi chúng ta đưa ra một lựa chọn hoặc một quan điểm, chúng ta sẽ vấp phải áp lực cá nhân hoặc giữa các cá nhân buộc chúng ta phải cư xử nhất quán với quan điểm đó. Những áp lực này sẽ khiến chúng ta phản ứng theo những cách thỏa mãn quyết định trước đó của chúng ta... Thực tế, chúng ta thường tự dối mình hết lần này tới lần khác để giữ cho suy nghĩ và niềm tin của bản thân nhất quán với điều chúng ta đã làm hoặc đã quyết định.

Hãy lắng nghe người mà bạn muốn thuyết phục

Điều này cần thiết cho bất cứ giao tiếp hiệu quả nào và càng cần thiết hơn cho thuyết phục.

Chúng ta thường gặp những người cố gắng thuyết phục chúng ta mua sản phẩm, dịch vụ của họ, những người rõ ràng đã được đào tạo để trình bày điều *họ nghĩ* chúng ta muốn nghe. Họ ít quan tâm tới quan điểm của chúng ta và không muốn thay đổi bản thân. Những lời chào hàng đã được tiêu chuẩn hóa đó khiến những người sử dụng chúng được ghi nhớ với hình ảnh chỉ quan tâm tới bản thân họ.

Lắng nghe trước. Sau đó hãy nói.

—Charles Schwab & Co.

Nhiều người tìm cách ảnh hưởng tới quan điểm chính trị và tôn giáo của chúng ta cũng có tư duy tương tự. Bạn có thể cho rằng, vì họ thảo luận đến những vấn đề liên quan tới sự sống và cái chết *của bạn* nên họ nên tập trung vào quan điểm *của bạn*. *Cứ như thể*... Thường thường, họ phản kháng việc cho-và-nhận thông tin và ý tưởng thực sự. Thay vào đó, họ thường cố "cài cắm" dữ liệu theo định kiến của họ.

Đã bao giờ bạn nhận được phản ứng gay gắt của một người gõ cửa truyền đạo chưa khi bạn bảo họ dành cho bạn khoảng thời gian tương xứng để bạn thuyết phục họ về quan điểm tôn giáo *của bạn*? Hay khi bạn nói với người bất ngờ gọi điện thoại để bán cho bạn một dịch vụ tài chính rằng bạn sẽ chỉ nghe anh ta/cô ta nói với một điều kiện anh ta/cô ta cũng phải nghe ý kiến của bạn?

Sự thiếu thiện ý hay không có khả năng lắng nghe là dấu hiệu chắc chắn chứng tỏ một người chỉ phục vụ bản thân mình.

Nỗ lực nhằm dập tắt bất đồng, bất hòa hay phản hồi tiêu cực là dấu hiệu chắc chắn chứng tỏ cá nhân và tổ chức đang chỉ phục vụ mình.

Những người cố gắng "thuyết phục" từ trong ra ngoài có thể tin vào điều họ đang nói. Nhưng nếu họ tìm cách áp đặt quan điểm của họ, quan điểm được phát triển mà không có gốc rễ từ bên trong chúng ta, có nghĩa là họ đang không phục vụ chúng ta hiệu quả. Ngay cả khi chúng ta bị thuyết phục trong một tương tác nào đó, đó cũng chỉ là một chiến thắng phù phiếm mà thôi. Chúng ta có thể không sẵn sàng hoặc không thể chấp nhận tin tưởng.

Để thuyết phục, bạn phải biết cách lắng nghe – không chỉ nghe từ được nói hoặc được viết mà cả cử chỉ ám hiệu và ngữ cảnh. Chọn cách tiếp cận đồng cảm, bạn nên đặt mình vào vị trí của người bạn sẽ thuyết phục. Bạn nên tập trung tìm hiểu quan điểm của họ, thể hiện sự quan tâm, lo lắng đến nhu cầu của họ.

Điều này được làm thường xuyên đến mức nào? Nó không bất thường mà đáng nhớ. Điều chúng ta coi là "hấp dẫn" thường không được lắng nghe chăm chú, tập trung và có mục đích. Nếu bạn có thể thuyết phục người khác chỉ đơn giản vì họ muốn đồng hành cùng với bạn – và điều này thường vẫn xảy ra – thì điều đó có thể tạo nên sự khác biệt rõ ràng.

Lắng nghe thể hiện sự tôn trọng. Nó là tiền đề cho mọi dịch vụ hữu ích. Nó cũng là phương tiện học hỏi chính để xác định cách bạn phục vụ tốt nhất.

Trả lời một vấn đề trước cả khi nghe vấn đề đó là điều điên rồ và đáng xấu hổ.

—Cách ngôn 18: 13

Càng tìm cách phục vụ, bạn càng cần đào sâu mối quan hệ. Bạn cần phải toàn tâm lắng nghe, lắng nghe một cách hệ thống để đạt được mức độ tin tưởng cần thiết để có thể thuyết phục người khác tạo ra những thay đổi quan trọng.

Tôi sẽ lắng nghe bạn, đặc biệt là khi chúng ta bất đồng.

—Tổng thống Barack Obama, 4/11/2008

Cũng cần thiết như kiểu thuyết phục này, còn có mức độ thuyết phục khác cao hơn. Biểu hiện cuối cùng của cam kết phục vụ người khác, không phải bản thân bạn, là để được người khác công nhận là người cởi mở và biết thuyết phục.

Nếu bạn có thể dễ dàng bị thuyết phục, bạn cũng có khả năng thuyết phục. Sự cởi mở này rõ ràng thể hiện quan tâm cá nhân hoặc cái tôi của bạn không mang tính quyết định. Điều này có thể tạo nên dũng khí đáng nể.

Tôi nhận ra nó có giá trị to lớn khi tôi cho phép bản thân hiểu người khác... Có cần thiết phải cho phép bản thân hiểu người khác hay không? Tôi nghĩ là cần. Phản ứng đầu tiên của chúng ta với hầu hết những nhận định chúng ta nghe được từ người khác là ngay lập tức đánh giá hay phán đoán, chứ không bao giờ là tìm hiểu nó... Rất hiếm khi chúng ta cho phép bản thân mình hiểu chính xác ý nghĩa lời nhận định ai đó. Tôi tin rằng lý do là vì việc hiểu thường mang tính mạo hiểm. Nếu tôi cho phép bản thân thực sự hiểu người khác, tôi có thể bị thay đổi bởi sự hiểu đó.

—Carl Rogers, nhà tâm lý học người Mỹ thế kỷ 20

Nếu bạn quyết tâm thuyết phục, bạn phải khả năng thuyết phục được.

Hãy bắt đầu với câu hỏi, chứ không phải câu trả lời

Câu hỏi là công cụ hữu dụng trong tay người biết lắng nghe. Còn cách nào tốt hơn để bạn có thể học được cách phục vụ tốt nhất chứ?

Gần một thế kỷ trước, John Patt erson, huyền thoại sáng lập và CEO của công ty National Cash Register (NCR)1 đã tạo ra một thông lệ tồn tại lâu dài trong kinh doanh. Một trong những quan điểm của ông là chuyển cách đánh giá từ bản thân lực lượng bán hàng và công ty họ sang khách hàng. Điều này được hoàn thiện theo cách cổ điển: đặt câu hỏi.

Nhân viên kinh doanh của NCR đã học cách tránh lối bán sản phẩm trực tiếp, "cứng rắn" ngay trong những cuộc gọi đầu tiên tiếp xúc khách hàng. Thay vào đó, họ tìm cách khám phá những thách thức trong công việc của khách hàng thông qua một loạt những câu hỏi có chủ đích. Điều này trở thành nền tảng cho lực lượng kinh doanh hùng hậu của IBM sau này.

Được trang bị bởi những thông tin quan trọng về khách hàng, NCR có thể xác định, với đặc tính liên quan khá cao, làm thế nào để phục vụ tốt nhất.

CEO của Cisco, John Chambers, nổi tiếng với câu hỏi trực diện, đơn giản: *Bạn nghĩ gì?* Xác định được điều này là chìa khóa cho hiệu quả kinh doanh của Chambers, tạp chí *Fortune* đã gọi nó là "đảo ngược tình thế về phía người chất vấn".

Nếu bạn đang nỗ lực để phục vụ người khác, theo lẽ thường, đặt câu hỏi chẳng có gì đáng ngạc nhiên, nhưng khó có thể "đảo ngược

tình thế”. Tuy nhiên, việc chỉ hỏi những câu hỏi liên quan có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh lại là một điều đặc biệt khác thường.

Nếu bạn không biết phải nói gì, hãy đặt câu hỏi, và tôi cam đoan rằng khi họ rời khỏi phòng, họ sẽ nghĩ bạn là người thông minh nhất trong căn phòng đó, vì bạn biết lắng nghe họ. Ngôn từ tự nó có cách giải quyết vấn đề.

—Bird Johnson, gửi cho Bill Moyers trẻ

Việc đặt câu hỏi tạo điều kiện để nhân viên kinh doanh chuyển hướng tới khách hàng. Họ có thể chụm đầu lại với nhau, cùng thảo ra một giải pháp có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Lý tưởng nhất, nhân viên kinh doanh sẽ được xem là đồng minh không thể thiếu cùng tiến về phía trước.

Ở đây có một nguy cơ. Nếu bạn thực sự lắng nghe với tâm thế phục vụ khách hàng, bạn có thể đi đến kết luận một cá nhân hoặc một tổ chức khác có thể thích hợp hơn trong một tình huống cụ thể. Tuy nhiên, có thể vẫn có cơ hội cho bạn phục vụ. Cách tiếp cận đã qua kiểm chứng của thời gian của những nhân viên kinh doanh thành công là tiếp tục "đeo bám" khi giao dịch vẫn chưa diễn ra. Bạn có thể chuyển tiếp thông tin về những sản phẩm và ý tưởng khác phù hợp với nhu cầu của họ trong tương lai. Bạn có thể hình thành một mối quan hệ được tạo dựng trên cơ sở quan tâm, chú ý tới lợi ích của họ thay vì lợi ích cá nhân của bạn.

Mấu chốt, trong mọi trường hợp, là tập trung vào cách làm thế nào bạn có thể phục vụ tốt nhất. Đừng bắt đầu bằng việc chỉ chăm chăm quan tâm tới việc kinh doanh của bạn hay áp người khác theo quan điểm của bạn. Hãy đặt câu hỏi và lắng nghe để tìm hiểu người khác cần gì, họ nghĩ như thế nào, điều gì được họ xem là đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ.

Hãy đồng hành với khách hàng trên con đường hướng tới những giải pháp đáp ứng được những nhu cầu độc

nhất của họ. Hãy coi sự xác nhận giá trị của bạn như đích đến không thể thiếu mà hai bên có thể cùng nhau đạt được.

Ở một chừng mực nào đó, một số người phản đối việc sử dụng các câu hỏi. Họ cho rằng họ sẽ có vẻ quyền lực hơn, tự tin hơn khi đưa ra những tuyên bố. Trong một vài trường hợp, phụ thuộc vào người nghe của bạn, điều này cũng có giá trị. Tuy nhiên, nhìn chung, cũng công bằng khi nói điều đó chỉ tạo ra cách tiếp cận tập trung vào cá nhân.

Nhiều người đã phải rất nỗ lực để tránh "để tiền lại bàn" trong một giao dịch. Tuy nhiên, họ thường để lại những giá trị chưa được tiết lộ chỉ vì họ không đưa vấn đề ra hỏi và lắng nghe giải pháp.

Đòi hỏi một "cái tai thứ ba"

Nhà xã hội học Lillian Rubin đã viết về sự cần thiết của việc phát triển "cái tai thứ ba". Đây là từ dùng để ám chỉ khả năng lắng nghe chuyên nghiệp, không chỉ nghe thấy những điều được nói mà còn nghe thấy những điều ẩn sâu bên dưới những điều được nói đó.

Peter Drucker giải thích: "Điều quan trọng nhất trong giao tiếp là phải nghe thấy điều không được nói ra".

Trong những mối quan hệ lãnh đạo khác, điều này nói đến sự thiết thực của dữ liệu nguồn từ bên thứ ba. Do đó, trong những tình huống kinh doanh, nhiều công ty, chẳng hạn như Oracle, khuyến khích có thêm một "ghế thứ hai". Người này có thể quan sát tương tác với khách hàng trong tương lai. "Ghế thứ hai" có thể cung cấp "cái tai thứ ba", nhận biết những dấu hiệu mà ngay cả những người lắng nghe chuyên nghiệp nhất cũng có thể bỏ lỡ trong lúc hướng dẫn đồng thời bài thuyết trình. Những CEO, luật sư ở tòa sơ thẩm và những người tham gia vào giao tiếp thuyết phục, có nhiều rủi ro thường chấp nhận cùng một cách tiếp cận.

Hãy tập trung vào thứ họ mua, chứ không phải vào thứ bạn bán

Tất nhiên việc bạn phải hiểu thông biết thạo về sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng hay tầm nhìn của bạn là điều rất quan trọng. Bạn cần phải biết chi tiết về những tính năng, biểu hiện liên quan. Cũng quan trọng không kém, bạn cần phải hiểu những nguyên tắc ngầm định để có thể thay đổi/điều chỉnh các ứng dụng phù hợp với yêu cầu.

Bạn cần phải đặt mình vào vị trí của khách hàng để hiểu được điều họ tin họ đang mua. Nó có thể hoàn toàn khác với điều bạn cho rằng bạn đang bán.

Đầu tiên, hãy tìm cách hiểu, sau đó mới tìm cách để được hiểu.

—Stephen Covey

Ở Ấn Độ, máy giặt được dùng để sản xuất món lassi[1] - loại đồ uống phổ biến. Nếu bạn là nhà sản xuất hay kinh doanh máy giặt, đây là thông tin quan trọng để bạn có thể phục vụ thị trường tại Punjab. HSBC tự nhận mình là “ngân hàng thế giới”, ám chỉ hiểu biết của họ về thị trường địa phương giống như thế này.

Công ty được xem là huyền thoại của Mỹ, Harley- Davson, cũng là một ví dụ điển hình. Công ty biểu tượng cho nước Mỹ này sản xuất xe máy và phụ kiện; “Thứ chúng tôi bán là khả năng dành cho một nhân viên kế toán 43 tuổi, vận đồ da đen lái một vòng quanh các thị trấn nhỏ, khiến cho người người phải nể sợ” (đặc biệt nhấn mạnh).

Harley-Davson đang thay đổi chiến lược kinh doanh, vượt ra ngoài thị trường vốn được xem là dành riêng cho nam giới. Theo truyền thống được tạo dựng bởi huyền thoại Edward Bernays trong chiến dịch marketing thuốc lá rầm rộ sau Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, hiện tại, Harley đã chứng tỏ mình là khởi

nguồn và biểu tượng cho tự do và trao quyền cho nữ giới. Công ty đã thuyết phục được phụ nữ chuyển từ vị trí ngồi sau tay lái lên vị trí cầm lái. Lái xe nữ đã góp phần tạo nên mảng thị trường tăng trưởng mạnh nhất của công ty. Phụ nữ một thời tìm chỗ cho riêng mình giờ lại muốn sở hữu một chiếc Harley cho riêng mình.

Trình bày giao tiếp bằng những thuật ngữ quen thuộc và có giá trị đối với người nghe

Một trong những công cụ quyền năng nhất của thuyết phục là sử dụng hiệu quả ngôn ngữ. Nỗ lực thuyết phục có thể được gia tăng bằng cách trình bày thảo luận bằng những thuật ngữ yêu thích của những người mà bạn sẽ phục vụ.

Theo cách tiếp cận của chúng tôi, không dùng ngôn ngữ của họ để trình bày bài thuyết trình là tự nuông chiều bản thân.

Quan trọng không phải là bạn nói gì – mà là người ta nghe gì.

—Tiến sỹ Frank Luntz

Lý do đầu tiên khiến bạn nên trình bày giao tiếp bằng ngôn ngữ của người nghe là vì nó sáng sủa, dễ hiểu. Nếu bạn nói theo cách quen thuộc với người nghe, bạn sẽ dễ dàng tiếp cận quá trình suy nghĩ của họ hơn, dễ được họ tiếp nhận hơn là phản kháng. Đôi khi, chỉ nghe thấy một vài từ khóa cũng có thể khiến người nghe chăm chú lắng nghe hơn. Họ cho rằng họ biết bạn từ đâu đến và bạn sẽ đi đến đâu.

Điều quan trọng nhất, hãy nhớ rằng văn phong, chứ không phải sự chân thành, là điều sống còn.

—Oscar Wilde

Bạn có thể giao tiếp theo cách vang vọng tới người nghe, đáp ứng được nhu cầu của họ ở mức độ càng cao thì bạn càng dễ dàng đạt tới mức độ gắn kết cao hơn cần thiết cho thuyết phục.

Thể hiện giao tiếp dưới dạng ngôn ngữ của những người mà bạn sẽ thuyết phục tạo điều kiện để bạn có thể hiểu được nhiều hơn điều họ đang tìm kiếm. Số phận của một người quản lý thu mua cho một công ty lớn có thể gắn liền với thành công của sản phẩm, dịch vụ của bạn. Chẳng hạn, bạn bán phần mềm, và đó có thể không phải điều người đó muốn tìm hiểu. Anh ta/cô ta có thể không mấy quan tâm tới đầu vào, đầu ra của sản phẩm đã mang lại danh tiếng cho bạn và công ty của bạn trong lĩnh vực bạn hoạt động. Anh ta/cô ta có thể tập trung vào sự tín nhiệm của công ty bạn nếu anh ta/ cô ta cần giúp đỡ trong cuộc khủng hoảng trong tương lai. Nếu sản phẩm của bạn thất bại, liệu nhóm của bạn có thể thuyết phục hỗ trợ anh ta/cô ta trước một nhóm những nhà điều hành cấp độ C, hay hoài nghi không? Có lẽ anh ta/cô ta chỉ chọn lọc trong bài thuyết trình của bạn những vấn đề gây tranh cãi có liên quan tới những ưu tiên hoàn toàn khác biệt, nhưng chẳng được nhắc đến hay chẳng liên quan gì tới thứ bạn đang bán.

Nếu bạn trình bày vấn đề bằng những thuật ngữ quen thuộc, dễ hiểu với khách hàng của bạn, bạn sẽ chuyển sang phía bàn của họ (tất nhiên là theo nghĩa bóng).

Truyền đạt bằng phương thức mà đối tượng của bạn tiếp thu được

Nếu bạn muốn phục vụ người khác có hiệu quả, bạn phải đi đến chỗ họ ở.

Cuối những năm 1970, Kay Warren nhận ra rằng nhiều người - đặc biệt là những người trẻ tuổi - không hứng thú đến tham dự lễ nhà thờ. Nó dường như xa lạ và không liên quan đến cuộc sống của

họ. Làm việc với chồng bà, Mục sư Rick Warren, bà đưa nhạc rock n’ roll vào biểu diễn tại nhà thờ Saddleback Church. Thành công sau đó thật không thể sánh được.

Tyler Perry kết hợp những thông điệp đạo đức, thường là những thông điệp tôn giáo rõ ràng vào các vở kịch và chương trình truyền hình nổi bật của mình. Nhiều vấn đề gây tranh cãi nổi lên. Tình yêu hiển hiện của ông dành cho khán giả cho phép ông đối đầu với các vấn đề mà những người khác né tránh. Từ vở kịch *Ngôi nhà của Payne* đến nhân vật làm nên thương hiệu của mình là Madea, Perry truyền đạt bằng n hững cách có tiếng nói mạnh mẽ với khán giả Phi-Mỹ của mình. Sự phổ biến của thông điệp của ông càng trở nên rộng rãi.

Nhà văn Christopher Buckley chọn cách tiếp cận khác: hài hước. Cuốn tiểu thuyết trào phúng *Boomsday* của ông lôi kéo các thế hệ đang nổi dậy chống lại thế hệ Baby Boomers già cỗi (những người sinh ra trong thời kì bùng nổ dân số, nhất là ở cuối Thế chiến thứ hai). Một nhóm ủng hộ tương tự như Hiệp hội những người Mỹ về hưu tìm kiếm ích lợi trợ cấp nhiều hơn, trong đó có thuốc tiêm Botox và xe cơ giới cho người già, những người dường như sống mãi trong các cộng đồng hưu trí khép kín. Một kẻ bạo động trẻ tuổi tên là Cassandra, kích động bạo loạn, đề xuất ưu đãi cho người cao tuổi để thoát khỏi cảnh đó hơn là đưa vào khoa học y tế.

Sự thuyết phục hiệu nghiệm của châm biếm và hài hước không nên bị đánh giá thấp. Nó có thể thể là một dung môi hoà tan nền móng của ngay cả những pháo đài ghê gớm nhất. Tác giả Ben Lewis ghi chép lại các câu chuyện cười đã giúp giảm tính hợp pháp của Liên Xô. Cuốn sách *Hammer & Tickler (Búa và Liềm)* của ông có phụ đề viết là: “Câu chuyện của chủ nghĩa cộng sản - Một hệ thống chính trị gần như gây cười quên cả tồn tại”. Trích dẫn một ví dụ trong đấy: *Tại sao, bất chấp mọi thiếu thốn, giấy vệ sinh ở Đông Đức luôn có hai lớp? Câu trả lời là: Bởi vì họ đã phải gửi một bản sao của tất cả những gì họ đã làm tới Moscow.*

Chạm tới điều thích thú, chứ không phải giáo điều

Benjamin Franklin thúc giục: “Nếu bạn muốn thuyết phục, bạn phải nói tới điều thích thú, lợi ích chứ không phải giáo điều.” Charlie Munger - đối tác của Warren Buffett - bổ sung thêm: “Châm ngôn này là một lời hướng dẫn khôn ngoan để đạt tới sự đề phòng giản đơn mà tuyệt vời trong cuộc sống. Đừng bao giờ nghĩ về những thứ khác khi bạn chỉ nên nghĩ về sức mạnh của các biện pháp khuyến khích”.

Quá trình thuyết phục có thể đặc biệt hiệu quả khi người tiếp nhận hiểu được những lợi ích đang đợi họ. Một sự khẩn cầu để thay đổi được tạo bởi các biện pháp khuyến khích liên quan sẽ mang lại thành công hơn so với một sự khẩn cầu dựa trên lí do, giáo điều và cảm nghĩ.

Điều này rất quan trọng để hiểu làm thế nào để thuyết phục, thấu hiểu những sở thích của đối tượng hướng tới.

Thế mới nói, hiểu được đối tượng mà bạn thuyết phục nhận thức thế nào về lợi ích của họ là rất quan trọng. Một điều thường thấy trong nền chính trị Mỹ là nhiều người tuyên bố phẩm hạnh của họ trong việc bỏ phiếu cho các ứng viên là trên cơ sở các vấn đề chứ không phải là trên cơ sở những lợi ích vật chất tạm thời của chính họ - nhưng đáng nói là những cử tri của những bên khác nhau lại chọn cách chống đối các thành viên ứng cử cũng trên cơ sở các vấn đề chứ không phải là dựa vào những lợi ích vật chất ngắn hạn.

Đoán được rằng nhận thức của người khác cũng giống như của bạn sẽ làm thỏa mãn bản thân bạn.

Để phục vụ người khác tốt nhất, hãy nhận thức và đáp ứng quyền lợi bản thân của họ trong một chừng mực lớn nhất có thể; để thuyết phục những người khác thay đổi các cách nghĩ và hành động, bạn phải hiểu được sự hòa hợp giữa quyền lợi và các biện pháp khuyến khích khiến họ sẵn sàng hành động nhất. Bạn có thể chuyển sự tác động qua lại thành một nỗ lực chung áp dụng

những đóng góp của mình vào các lĩnh vực được quan tâm nhất.

Biết khi nào phải dừng

Khi đã bán được hàng, phải ngừng nói. Ngay lập tức. Thêm bất cứ (hành động/biểu hiện) gì cũng là tự phục vụ, đặt mối quan hệ và giao dịch của bạn vào các tình huống rủi ro hoàn toàn không thể tránh khỏi.

Trước tiên, luôn luôn hỏi về các đơn hàng. Và thứ hai, khi khách hàng nói đồng ý, hãy ngừng nói.

—Michael Bloomberg

BẠN CÓ ĐANG TẠO RA NHỮNG ĐÓNG GÓP ĐỘC ĐÁO KHÔNG?

Hãy là người đầu tiên, hãy là người duy nhất

Phương pháp đảm bảo để phục vụ tốt hơn bất cứ ai là trở thành người đầu tiên và người duy nhất.

Nếu bạn được xem là người vận động đầu tiên đưa ra những điều mà khán giả công nhận là độc nhất thì bạn sẽ có được lợi thế rất lớn. Bạn sẽ được gắn kết vào tâm trí – và hi vọng là cả trong trái tim – mọi người thông qua những giá trị của bạn.

Người hành động đầu tiên có cơ hội xây dựng các điều khoản của cuộc thảo luận. Trong thương lượng, một chào hàng đáng tin cậy ban đầu có thể dẫn đến hoạt động trao đổi thuận lợi kéo theo. Nếu bạn mở đầu bằng một tranh luận mạnh mẽ, ấn định giá trị tại mức

1.000 đô la, tất cả các bên có thể sẽ chấp nhận mức đó như một mốc cơ sở. Nếu thảo luận xác định ở mức 100 đô la, việc trao đổi sẽ có xu hướng xảy ra gần mức đó.

Nhìn nhận bản thân mình như người đầu tiên và duy nhất giúp bạn củng cố niềm tin rằng sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng của bạn sẽ tăng giá trị cho người mua hơn sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng của bất cứ ai khác.

Bạn không thể giả mạo loại cam kết đó được. Người khác có thể cảm nhận được (điều đó) ngay. Để chắc chắn về điều đó, bạn có thể thử lươn lẹo một lần xem. Có thể là trót lọt cho một lần giao dịch. Nhưng nó chắc chắn sẽ đặt dấu chấm hết cho bất kì cơ hội nào để tạo dựng mối quan hệ. Trong thời đại thông tin, bất cứ ai cố gắng làm việc này có thể đạt thành công như những kẻ thua cuộc đầu óc yếu kém, những kẻ cứ khăng khăng cướp ngân hàng trước máy quay an ninh.

Trong cuốn sách giải trí của mình (*Làm thế nào để trở nên giàu có),* doanh nhân Felix Dennis nhắc đến sức mạnh thuyết phục của Winston Churchill, đó là "niềm tin bản thân... đáng kinh ngạc". Dennis cho rằng quá trình lịch sử đã bị thay đổi "bởi niềm tin của một ông già vào vận mệnh của chính mình, bởi niềm tin bản thân không quy tắc và điên rồ của ông ta, và niềm tin vào vận mệnh của đất nước và của sự tự do ở Tây Âu".

Churchill là một kẻ tự cao đầy toan tính. Sự tự cao đó chẳng đáng nói gì so với niềm tin tuyệt đối của ông rằng ông là người duy nhất phù hợp để phụng sự đất nước - và thậm chí phụng sự cả thế giới - tại một thời điểm nguy hiểm hiện hữu. Như Dennis thấy, niềm tin vào bản thân vững chắc ấy không thể cưỡng lại. Trong trường hợp của Churchill, nó đã được kết hợp với sự thiên tài khác thường và sự phục vụ không dè dặt.

Trong các hoàn cảnh kinh khủng mà Anh quốc phải đối mặt vào đầu Thế chiến thứ hai, tình yêu đất nước của Churchill đã vượt qua những lo ngại được hình thành, lan rộng và kéo dài từ lâu về quyết định của ông. Trong tâm trí của nhiều người, họ chưa từng

thấy những sự kiện không tưởng xuất hiện từ sự kết hợp kỳ lạ về đức tính và khí chất của ông.

Trong những tình huống thông thường, bạn có thể dễ dàng thể hiện sự cống hiến đó, độc chiếm một nơi trong trái tim và tâm trí của người khác. Một con đường đáng tin cậy được soi sáng bởi châm ngôn của William James: “Khao khát sâu sắc nhất của bản chất con người là nhu cầu cần phải được đánh giá cao”.

Cố gắng để hòa hợp và tiếp xúc với người khác có thể làm cho đề nghị của bạn hấp dẫn và thậm chí trở nên độc nhất. Được như vậy trong những việc nhỏ có thể làm tăng sự thoải mái của họ với bạn về những vấn đề lớn hơn, nơi có tỉ lệ rủi ro cao và các dữ kiện sẵn có để quyết định có thể còn thưa thớt.

Khi đường lối của con người bị ảnh hưởng, thì cần thuyết phục, thuyết phục ân cần và khiêm tốn. Có một câu châm ngôn cũ và đúng đắn: “Một giọt mật ong bắt được nhiều ruồi hơn là một can dấm”. Với con người cũng vậy. Nếu bạn muốn kéo một người về phía bạn, đầu tiên hãy thuyết phục họ rằng bạn là người bạn chân thành của họ. Ở trong đấy chính là giọt mật ong bắt trái tim của họ. Họ sẽ nghe theo lý trí của họ. Và một khi đã đạt được, bạn sẽ ít gặp khó khăn trong việc thuyết phục người ta đứng về phía bạn, nếu nguyên nhân thuyết phục thực sự tốt.

—Abraham Lincoln

Tạo ra cạnh tranh để thiết lập giá trị độc đáo

Thế còn những trường hợp không xác định được giá trị thì sao? Đôi khi, có thể khó thiết lập giá trị, đặc biệt là cho một cái gì đó được khẳng định là độc nhất.

Donald Trump khuyến cáo rằng nhà thương thuyết “tạo sự cạnh tranh”.

Cạnh tranh như vậy tạo sự khan hiê´m đô´i với người mua. Nó có thể làm rõ giá trị vê` tình trạng của các lợi ích khác xuâ´t phát từ việc là người đâ`u tiên sở hữu một sản phẩm mới thú vị. Những ví dụ nổi bật gâ`n đây bao gô`m việc tung ra các sản phẩm được mong đợi của iPhone, iPad, bộ truyện Harry Potter của nhà văn J. K. Rowling, tuyển chọn ca khúc của The Beatles, công cụ trực tuyê´n Google Wave, và buổi giới thiệu những địa chỉ dẫn vào các trang riêng của Facebook.

GENEVA - Trong thê´ giới sưu tập đô`ng hô` đeo tay, nơi mà ngân hàng đâ`u tư phô´ Wall và các triệu phú châu Á mua và bán tại cuộc đâ´u giá, một chiê´c đô`ng hô` có giá còn cao hơn cả một chiê´c xe hơi sang trọng. Tháng Tư có một sự kiện ở đây: chiê´c đô`ng hô` Omega bạch kim năm 1950 được bán với giá 351.000 đô la, một mức giá tạo nên đỉnh cao uy tín mới của một thương hiệu đô`ng hô` nổi tiê´ng với việc sản xuâ´t hàng loạt. Các tạp chí đô`ng hô` và các nhà bán lẻ ca ngợi việc bán, đâ´u giá đang thă´ng lợi. Tại khách sạn Mandarin Oriental trên sông Rhone, Omega thông báo ră`ng một "nhà thâ`u Thụy Sĩ" đã đưa ra "mức giá cao nhâ´t từng trả cho một chiê´c đô`ng hô` Omega tại cuộc đâ´u giá." Omega đã không nói: Người mua chính là Omega.

–*Tạp chí phô´ Wall,* 08/10/2007

Tạp chí phô´ Wall đưa ra một ví dụ đáng ghi nhớ của việc tạo ra sự cạnh tranh để nâng cao giá trị. Sau này nổi lên Jack Valenti. Valenti là nhà thương thuyê´t nổi tiê´ng. Ban đâ`u, ông là trợ lý tin cậy của Tổng thô´ng Lyndon Johnson.

Valenti phục vụ nhiê`u năm với cương vị Giám đô´c điê`u hành của Hiệp hội Điện ảnh Mỹ (MPAA). Trong cương vị của mình, ông đã làm việc với các tài năng hàng đâ`u và các nhà quản lý ở Hollywood, cũng như tiê´p xúc với các chính trị gia ở Mỹ.

Fay Vincent, Giám đô´c điê`u hành của hãng Columbia Pictures và sau đó là Chủ tịch Liên đoàn bóng chày nhà nghê` (MLB) đã trực

tiếp quan sát kỹ năng thuyết phục của Valenti.

Barry Diller, khi đó là Giám đốc điều hành của hãng phim Paramount Pictures, gọi Vincent hỏi về việc đàm phán lại hợp đồng với MPAA của Valenti. Diller giải thích rằng Valenti đã được nhóm những chủ sở hữu đánh giá là một ứng viên tiềm năng cho vị trí chủ tịch MLB. Diller xông xáo làm mọi việc có thể để chắc chắn MPAA vẫn duy trì được sự phục vụ của Valenti. Viễn cảnh có thể mất Valenti đã tập trung sự chú ý của những người có quyền quyết định quan trọng nhất trong MPAA.

Nhiều năm sau đó, khi Vincent đã trở thành chủ tịch MLB, ông mới kể lại chuyện. Một chủ sở hữu có ảnh hưởng khác, Bud Selig, đã được một đồng chủ sở hữu, luật sư huyền thoại của Washington, Edward Bennett Williams, hẹn gặp. Williams đã nhờ Selig mời Valenti đi ăn trưa tại câu lạc bộ Tony Metropolitan, gần Nhà Trắng. Williams nói ông chỉ muốn người ta nhìn thấy Valenti ngồi cùng với Selig tại địa điểm độc quyền của những nhà môi giới quyền lực; họ thảo luận gì không quan trọng. Đúng như Williams dự định, tin tức của bữa trưa đã được chiếu trên toàn quốc - thẳng đến Hollywood. Ngụ ý khá đơn giản: ứng viên sớm được tự do Valenti đã được mời để làm chủ tịch MLB kế tiếp.

Trong thực tế, Fay Vincent đã biết sau đó, các chủ sở hữu đội bóng chày đã không hề hứng thú đến Valenti.

Williams, người ủng hộ Valenti, đã thiết lập giá trị của Valenti bằng cách tạo ra sự xuất hiện đáng tin cậy của các đối thủ cạnh tranh.

Trong một số trường hợp, có thể khó khăn hơn. Nhiều sản phẩm trở thành hàng hoá - đối lập của độc nhất. Nhiều dịch vụ - ví dụ như nhiều công việc pháp lý và kế toán - cũng trở thành hàng hoá. Người bán có thể phải đối mặt với bất lợi lâu dài nếu điểm so sánh chính của khách hàng là giá cả.

Nếu bạn thấy mình trong tình huống này, đó là sự cảnh báo rõ ràng rằng đề xuất giá trị của bạn phải được cập nhật và cải thiện.

Đây là một tín hiệu phản hồi của khách hàng đi thẳng vào năng lực phục vụ của bạn. Để tránh thương mại hoá, bạn có thể tùy biến việc cung cấp của bạn. Một số công ty luật, ví dụ, gia tăng giá trị bằng cách tập hợp và quản lý nhóm trong một loạt các dịch vụ liên quan, cùng nhau giải quyết vấn đề của khách hàng. Điều này được ứng dụng trong những tình huống tranh chấp, khoa học, truyền thông, quản lý dự án và chuyên môn liên quan khác.

Làm gì nếu bạn phải đối mặt với một tình huống mà bạn kết luận bạn không thể phục vụ tốt hơn so với bất cứ ai khác? Khi mà rõ ràng rằng một người nào khác phục vụ khách hàng tốt hơn?

Câu trả lời lý tưởng là chia sẻ ý kiến của bạn với khách hàng và hướng họ tới sự lựa chọn khác. Bạn có thể mất một cơ hội bán hàng - trong khi đạt được một mức độ tin tưởng cao, tạo nền tảng vững chắc cho một mối quan hệ kinh doanh lâu dài.

Làm gì nếu tình hình cá nhân của bạn làm cho phương án đó có vẻ không tưởng? Bạn có thể tin rằng phục vụ ông chủ của bạn ngăn cản phục vụ khách hàng của bạn đến mức độ đó. Có lẽ nhu cầu cho gia đình của bạn hay cho các mục tiêu cá nhân khác khiến bạn sao lãng việc tập trung vào nhu cầu của khách hàng.

Nếu bạn thấy mình trong tình huống như vậy, đừng phủ nhận nó. Bạn phải nhận ra rằng bạn không phục vụ khách hàng tốt nhất. Bạn có thể tạm thời "bỏ đi" điều này, ví dụ nếu bạn có một mối quan hệ vững chắc từ trước. Nhưng bạn đã nhận được một cảnh báo bạn không được bỏ qua. Nếu bạn thuộc một tổ chức lớn, gửi thông tin lên các bộ phận quản lý, họ cần phải biết có vấn đề. Nếu bạn không thể tìm ra cách rõ ràng để điều chỉnh tình hình, bạn nên tìm kiếm giải pháp thay thế việc làm.

Kết luận: nếu bạn không tin bạn đang cung cấp giá trị duy nhất, bạn sẽ hạn chế khả năng thuyết phục của bạn. Khó khăn của bạn dựa trên một lý do nội dung: một ai đó, một nơi nào đó có thể phục vụ hiệu quả hơn bạn. Bạn cần phải nắm bắt được sự thay đổi - trước khi thay đổi nắm được bạn.

Khuyến khích các bên thứ ba tham gia cùng bạn

Tạo cạnh tranh không phải là cách duy nhất để thiết lập giá trị tham khảo. Trong nhiều trường hợp, các bên thứ ba có thể truyền tải một cách tín nhiệm rằng những sản phẩm dịch vụ hoặc ý tưởng của bạn phục vụ những người khác tốt nhất. Họ có thể vượt qua những căng thẳng không thể tránh khỏi - những căng thẳng được tạo ra bởi sự xuất hiện của sự tự phục vụ khi bạn đang giới thiệu sản phẩm bạn cung cấp là duy nhất.

Trước đây, sự ủng hộ của bên thứ ba nói chung là từ các nhân vật có quyền, bao gồm các chuyên gia trong các lĩnh vực và nhân vật nổi tiếng. Ngày nay, những người nói chuyện với sự tín nhiệm lớn nhất thường là người chúng ta nhận ra để chia sẻ các giá trị và kinh nghiệm. Những người phê bình, nhận xét của Amazon.com và các nguồn trực tuyến khác có thể tạo ra sự thuyết phục. Cuộc gọi điện thoại hoặc email từ một người hàng xóm hoặc một thành viên của một nhóm lợi ích thay mặt cho một ứng cử viên chính trị có thể có tác động nhiều hơn sự ủng hộ của một thống đốc hay thượng nghị sĩ. Người biên soạn tin Internet hoặc các blogger, những người công bố những giá trị của một chương trình phần mềm máy tính mới (hoặc một cuốn sách, cho vấn đề đó) có thể thêm giá trị hơn một người giới thiệu quảng cáo nổi tiếng trên truyền hình. Các mạng xã hội như Facebook, Ning và Twitter cho phép hoạt động của một loạt truyền thông bên thứ ba.

Kết luận: Các bên thứ ba vị trí tương đồng thường đáng tin cậy và hiệu quả trong việc truyền đạt giá trị duy nhất.

Đưa tầm nhìn vào các đối tượng khác kết hợp với xu hướng, nhiệm vụ của họ

Như đã thảo luận trong Chương 1, đưa ra và truyền tầm nhìn là một dịch vụ nền tảng mà tất cả các nhà lãnh đạo thực hiện. Đó là nhiệm vụ cốt lõi, không thể ủy thác.

Một nhà lãnh đạo liên tục tìm cách thuyết phục người khác hành động theo tầm nhìn của mình. Khi các hành động tiến hành có kết

quả, và sẽ không có nếu không có hành động, giá trị là lớn nhất.

Vấn đề trung tâm không phải là chiến lược, cấu trúc, văn hóa, hay hệ thống. Cốt lõi của vấn đề là luôn luôn xoay quanh việc thay đổi hành vi của con người... Trong những nỗ lực thay đổi rất thành công, người ta tìm cách giúp đỡ những người khác nhìn thấy những vấn đề, giải pháp theo cách tác động tới cảm xúc, chứ không chỉ là ý nghĩ.

—John Kotter, Trường Kinh doanh Harvard
—Shelly Lazarus

Một tầm nhìn phải đơn giản. Nó phải linh hoạt và được truyền đạt dễ dàng bởi những người khác, vì vậy nó có thể được tiếp nhận bởi nhiều người, trong nhiều trường hợp. Các tầm nhìn tốt nhất xoay quanh việc tường thuật những lĩnh hội thực tế rộng rãi. Chúng đồng nhất và thúc đẩy tầm nhìn của những người khác cho cuộc sống của chính họ. Chúng đem lại các nhiệm vụ. Chúng thiết lập sân khấu cho các cá nhân có thể tạo ra và thực hiện những điều họ có thể đóng góp. Lý tưởng là tầm nhìn của cá nhân và doanh nghiệp trở thành một.

Trong thời đại thông tin, sự tương tác làm cho việc tham gia chưa từng có giữa hai bên trở thành có thể. Cho dù bạn tìm cách thay đổi hành vi liên quan đến một sản phẩm hoặc một khu vực chính trị, bạn có nhiều con đường mới để kết nối với khán giả của bạn.

Nhiều công ty đã chuyển sang tìm nguồn cung ứng đám đông, "tìm kiếm người tham gia trực tuyến để hợp tác tạo ra thương hiệu của mình hoặc thiết kế các dịch vụ của họ. Diet Coke, Mentos, Converse, Firefox, Doritos, Dell và Apple đều hướng vào công chúng để quảng cáo ý tưởng.

Mặc dù trí óc có thể là một phần của mục tiêu của bạn, trái tim lại là tâm đen cần nhắm tới... Đối với các nhà lãnh đạo, kể

chuyện là hành động có định hướng – một loại lực để biến ước mơ thành mục tiêu và sau đó thành kết quả.

—Peter Guber, Nhà sản xuất phim truyền hình

Người ta chọn trở thành hoặc không trở thành nhân vật trong câu chuyện mà bạn đã hình thành. Nó sẽ bao gồm không gian cho những người khác vào và xây dựng theo những cách duy nhất cho chính bản thân họ. Điều này cho phép họ tìm thấy giá trị trong việc mở rộng câu chuyện riêng của họ. Đồng thời họ đóng góp cho sự sống của tầm nhìn, mở rộng và tinh chỉnh nó theo những hướng mới.

Khi họ tìm cách thực hiện bán hàng, môi giới thường xuyên, có mục đích, để lại các bộ phận của một căn nhà không đầy đủ nội thất hoặc trang trí. Họ dành riêng không gian cho một người mua tiềm năng để người ta hình dung ra gia đình của mình. Điều này tương tự như cách một nhà lãnh đạo để lại một chỗ trong câu chuyện của mình cho khán giả nhận ra những đóng góp của họ là quan trọng, và hiểu rằng tầm nhìn lớn hơn phù hợp với lịch sử và khuynh hướng phát triển cá nhân và của họ.

Tầm nhìn có thể tạo ra một câu chuyện trong đó các cá nhân tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi lớn. Nó có thể ươm mầm cho trí tưởng tượng của họ khi họ thấu hiểu cuộc sống của họ theo những cách mới. Kết quả là một quá trình sáng tạo, trong đó tầm nhìn phát triển.

Nhà toán học Blaise Pascal nói: “Chúng ta thường bị thuyết phục bởi những lý do chúng ta tự khám phá hơn là so với lý do chúng ta nhận được từ người khác”. Một câu chuyện khéo léo tinh xảo cho phép khán giả nhận ra cốt lõi của riêng mình trong một khung chiếu được tạo ra bởi các nhà lãnh đạo phục vụ họ.

Một người kể chuyện tuyệt vời cống hiến cho một mục tiêu ngoài bản thân. Nhiệm vụ đó được thể hiện trong câu chuyện của

người đó, những câu chuyện nă ́m bă ́t và thể hiện giá trị mà ông tin tưởng và mong muô ́n những người khác áp dụng như là của riêng họ. Như vậy, bản thân câu chuyện phải đdiva ra một đê ̀ xuâ ́t giá trị xứng đáng với khán giả của nó.

—Peter Guber

Sô ́ng với những giá trị của bạn- Bạn là thông điệp!

Giao tiê ́p thuyê ́t phục hâ ́p dẫn nhâ ́t đê ́n từ các cá nhân có cá tính, kinh nghiệm sô ́ng và kê ́t nô ́i thông điệp nói.

Người lãnh đạo hiện thân cho tâ ̀m nhìn của mình có thể biê ́n đổi cuộc sô ́ng của mình vào một câu chuyện đang diễn ra. Điê ̀u đó tự nó có thể là một dịch vụ hữu hình, truyê ̀n cảm hứng cho vô sô ́ người.

Roger Ailes kê ́t luận: Bạn là thông điệp! Mặc dù Ailes nổi tiê ́ng ngày hôm nay vì sự thành công ngoạn mục của mình tại Fox News Network (Mạng tin tức Fox) nhưng trước đây, ông từng là chiê ́n lược gia truyê ̀n thông nổi bật trong kinh doanh và chính trị.

Theo cách nói của chúng tôi, quan điểm của Ailes là: Để phục vụ khán giả của bạn hiệu quả nhâ ́t, bạn phải kê ́t nô ́i tô ́t hơn nữa phâ ̀n của mình vào thông điệp của bạn. Giá trị của bạn, hy vọng của bạn vào tương lai, chặng đường sô ́ng, thói quen sô ́ng và làm việc của bạn, quâ ̀n áo bạn mặc... tâ ́t cả những cái đó có thể trở thành vũ khí giao tiê ́p của bạn.

Tôi quảng cáo bản thân kiểu nào?

—Bruce Barton

Trong kinh doanh hiện tại, người ta nghĩ đê ́n Steve Jobs. Nhiê ̀u người làm giám đô ́c điê ̀u hành của Apple ăn mặc khá lê ́ch thê ́ch,

diêm dúa. Tuy nhiên, ai có thể nghi ngờ những chủ tâm được ẩn trong buổi trình diễn cá nhân của Jobs? Ông là hiện thân của Apple. Y phục và tác phong của ông dường như hoàn toàn thích hợp cho các đối tượng khác nhau - từ thiếu niên đến thế hệ già được sinh trong thời kì bùng nổ dân số, những con người đã nhắc nhở hàng triệu người tin rằng mỗi người trong số họ lại có "suy nghĩ khác biệt".

Một số công ty được nhắc tới trong cuốn sách này, trong đó có Apple, Berkshire Hathaway, Microsoft, Google, Patagonia, Amazon.com, Zappos.com, và Dell - tiếp tục có những sáng lập viên của họ trong những vai trò rõ ràng. Các nhà lãnh đạo như vậy là hiện thân quan trọng trong đề xuất giá trị của doanh nghiệp (trong một số trường hợp, sự hiện diện của họ là một tài sản được tín nhiệm mà việc lên kế hoạch tiếp theo đòi hỏi cấp bách sự có mặt của họ). Quan trọng không kém, sự hiện diện của họ giúp duy trì tính liên tục của một văn hóa tổ chức sôi động.

Hãy làm tốt phần của bạn bằng niềm vinh dự.

—Alexander Pope

Bạn không tạo ra một phong cách. Bạn làm việc và phát triển bản thân, phong cách của bạn là một hóa thân của riêng bạn.

—Katherine Anne Porter

Bất chấp giá trị rõ ràng của khía cạnh giao tiếp này, một số người vẫn chống lại việc trau dồi các kỹ năng cần thiết. Họ coi chúng như là "diễn xuất". Ailes chỉ ra sự khác biệt quan trọng: diễn xuất là đóng giả người khác; biểu diễn là tự thể hiện mình bằng cách thức hiệu quả nhất.

Chiến lược gia chính trị Dan Schnur nói rằng kinh nghiệm mang lại điều người ta mong đợi: "Sai lầm lớn nhất của một nhà lãnh đạo là cố gắng trở thành một cái gì đó không phải là họ." Như Reagan thường nói, máy ảnh không nói dối.

Bảo vệ sự tín nhiệm của bạn

Bạn có thể đang nghĩ: *Tôi khâm phục Gandhi và Churchill, nhưng tôi khôn__g phấn đấu để được trở thành một Gandhi hoặc một Churchill. Tôi chỉ muốn phục vụ cho công ty và cộng đồng của tôi.*

Thôi được, tôi chấp nhận. Nhưng thực tế là, trong thế giới công nghệ hiện nay, cuộc sống của bạn gắn liền với thông điệp của bạn bất kể mong muốn của bạn là gì. Internet đã làm cuộc sống của chúng ta ít hay nhiều giống như những cuốn sách mở. Nó như thể là tất cả mọi người, ở khắp mọi nơi, sống với nhau trong thị trấn nhỏ.

Trong thế kỷ 20, quyền lực nghi thức có được sự tín nhiệm. Uy tín của một tổ chức - như một nhà thờ, một công ty, một liên đoàn lao động hoặc một đảng chính trị - bản thân nó là một yếu tố thuyết phục. Quyền lực có thể được khẳng định bởi các cá nhân dựa trên các vị trí họ nắm giữ, hoặc đóng góp của họ theo thời gian.

Trong thế kỷ 21, phạm vi quyền lực nghi thức bị giảm nhiều. Hành động phi pháp và sự bất tài lan rộng, cùng với việc phân quyền và sự phổ biến của thông tin, làm giảm quyền lực của giới này. Thời đại thông tin cũng đã loại bỏ khoảng cách bao quanh uy tín.

Không lâu trước đây, lợi ích của nghi ngờ đã đến với những người khẳng định hoặc đại diện uy quyền. Ngày nay, ít nhất là không thường xuyên, chính quyền nghi thức là nạn nhân của gánh nặng nghi ngờ.

Trong thế kỷ 20, chính quyền được tín nhiệm. Ngày nay, chính quyền không còn thu được lợi ích của nghi ngờ. Nó còn thường chịu đựng gánh nặng của sự nghi ngờ. Trong thế kỷ 21, sự tín nhiệm trao uy quyền.

Ngày nay, sự tin cậy là khẩu hiệu. Internet đã hiện thực hóa cương lĩnh của Ronald Reagan: Tin tưởng, nhưng xác minh. Xác nhận của chính quyền có thể giúp bạn gia nhập vào giới kinh doanh nhưng không còn giúp bạn giành chiến thắng trong kinh doanh.

Không có gì phá hoại sự tin cậy hơn so với việc áp dụng phổ biến "xoay vòng". Trong một thế giới của *The Daily Show* và The Colbert Report - không đề cập đến sự hoạt động tự do của Internet - từ ngữ được phân tích quá kĩ có thể phá vỡ sự tín nhiệm với công lý thô sơ, đơn giản và nhanh chóng.

Hãy xem xét ví dụ không thành công quen thuộc gần đây của "sự xoay vòng". Những gia đình bị oanh tạc trên không được coi là "thiệt hại thế chấp". Nhận thức thông thường về cái cấu thành sự tra tấn có phê chuẩn của chính phủ không được vượt quá cách gọi nó là "kỹ thuật thẩm vấn nâng cao". Dù Howard Schultz muốn việc giảm 97% trong doanh thu của Starbucks vào cuối năm 2008 không phải là bằng chứng của "sự tiến bộ vững chắc của chương trình thưởng Starbucks và sự tiếp nhận nhiệt tình đối với thẻ vàng Starbucks, mà nó cho thấy chúng tôi đã xác định tốt để đón nhận môi trường kinh tế đầy thách thức này".

Mark Hurd, Giám đốc điều hành của công ty Hewlett - Packard cảnh báo, đưa ra lập luận và trình bày lý lẽ cuối cùng cũng không thể mạnh hơn những số liệu cơ bản.

Không có bằng chứng cam kết phục vụ nào thuyết phục hơn so với giữ vững sự thật, theo đuổi nó một cách trung thực – ngay cả ở những nơi không chắc chắn, không quen thuộc.

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Khi bạn chỉnh phương tiện liên lạc thuyết phục của bạn, điều quan trọng là bạn liên tục tìm cách cải thiện. Điều này quan trọng cho việc làm sâu sắc các mối quan hệ hiện có, cũng như thiết lập các mối quan hệ mới.

Những thách thức của truyền đạt thuyết phục là rất lớn. Có quá nhiều điều vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn. Không ngạc nhiên khi nhiều người tìm cách làm giảm cảm giác tổn thương, chìm vào quan điểm mê tín dị đoan và thói quen thiếu linh hoạt.

Một cái bẫy thường thấy trong số các nhân viên bán hàng được đào tạo là họ phải dựa vào điện thoại như một công cụ liên lạc chính. Một số người trung niên và lớn tuổi chống lại xu hướng dùng email. Họ có thể cứ giữ cách gọi nhát gừng - ngay cả đối với những mong muốn của các khách hàng tiềm năng hay hiện tại. Với sự bùng nổ của các tùy chọn truyền thông và đa dạng công việc của các cá nhân, các thỏa thuận cá nhân, cần thiết hơn bao giờ hết là phải thường xuyên cập nhật các thói quen.

Gần đây tôi đã gặp phải vấn đề này khi làm việc với một tổ chức tài chính. Một chứng chỉ tiền gửi đã hết hạn. Tài khoản này đã được thành lập và duy trì thông qua email. Tôi đã yêu cầu bất kỳ thông tin liên lạc liên quan đến tài khoản sẽ được gửi qua email.

Tuy nhiên, một đại diện ngân hàng liên lạc với tôi qua điện thoại. Anh ta muốn thuyết phục tôi duy trì tài khoản, có lẽ mở rộng nó.

Khi anh bắt đầu bài diễn văn của mình, tôi nhẹ nhàng ngắt lời. Tôi hỏi, anh ta có biết yêu cầu liên lạc bằng email thay vì điện thoại của tôi không. Anh ta nói không - nhưng cho biết sẽ ghi lại điều này. Sau đó anh ta hỏi anh ta có thể tiếp tục chia sẻ các thông tin đầu tư khác không. Tôi đồng ý - miễn là anh ta làm như vậy qua email.

Nhân viên bán hàng lưỡng lự. Anh nói việc giải thích qua điện thoại đối với anh ta rất quan trọng, hoặc thậm chí tốt hơn là gặp trực tiếp. Anh hẹn đến văn phòng tôi gặp mặt. Rõ ràng là anh này không hề nghĩ đến việc một người chọn cách sử dụng email hơn là giao tiếp qua điện thoại bởi vì vấn đề quản lý thời gian. Nếu anh ta suy nghĩ về những việc anh cho là đang phục vụ, liệu anh ta có thể rút ra kết luận rằng vị khách hàng đó có khả năng sẽ dành thời gian để lắng nghe một bài thuyết trình mặt đối mặt của một người bán hàng hay không?

Tôi từ chối. Tôi nhắc lại rằng tôi muốn được nhận thông tin qua email. Anh ta nói rằng điều đó có thể được. Anh lặp lại lời mời gặp mặt trực tiếp.

Nhân viên bán hàng này đã khiến tôi thấy đủ khó chịu rồi. Cuộc trò chuyện kết thúc. Quan điểm tích cực của tôi trước đây dành cho ngân hàng đã bị phá hủy. Anh ta không những không thành công để thắng lợi trong thương vụ mới mới mà ngân hàng của anh ta còn bị mất đi một khách hàng hiện tại. Họ không muốn phục vụ tôi bằng cách đơn giản, hợp lý – thậm chí sau khi được nhắc đi nhắc lại – vậy là sự bằng lòng giao phó số tiền gửi của tôi cho họ đã kết thúc. Cách tiếp cận không được chú ý đó của ngân hàng có thể phù hợp trong những năm 1980 hoặc 1990. Nó có thể áp dụng với một số khách hàng ngày nay. Tuy nhiên, duy trì "thành công" như vậy có thể sẽ bị đào thải trong môi trường thị trường cạnh tranh khốc liệt của thế kỷ 21. Khách hàng có nhiều lựa chọn.

Nếu bạn tìm cách thuyết phục, mọi khía cạnh của truyền đạt cần được đánh giá lại thường xuyên. Ví dụ, các nghiên cứu khác nhau cho thấy sự khác biệt về giới trong việc tiếp nhận liên lạc qua email. Với một số trường hợp thông thường, một số phụ nữ có thể ít tiếp nhận email, một phần vì họ thích tiếp xúc để phát triển mối quan hệ. Một số đàn ông có thể nghiêng về email, một phần vì nó có thể đúc kết lại tình hình và sự cạnh tranh.

Nhiều người khác do nhu cầu công việc mà nếu phải gián đoạn, chẳng hạn như qua điện thoại, có thể đặc biệt tốn kém. Vì vậy, cũng thường có sở thích phát sinh trong các phương tiện giao tiếp.

Điều rõ ràng là phương thức truyền đạt thuyết phục phải được cải thiện và thích ứng mỗi khi các sản phẩm và ý tưởng xuất hiện.

Trong những năm gần đây, đã có sự phụ thuộc ngày càng tăng vào "các phương tiện âm thanh" và các phương thức giao tiếp ngắn gọn khác truyền đạt các vấn đề phức tạp. Phát ngôn viên lão luyện thường nói trong mười đến 15 giây. Bài phát biểu dàn dựng được cho là giảm tầm quan trọng.

Thật thú vị, cùng lúc với sự xuất hiện của tin nhắn 140 kí tự của Twitt er, bài phát biểu dàn dựng đang trở lại như một công cụ thuyết phục mạnh mẽ. Điều này được minh chứng bằng phát biểu của

Barack Obama vào tháng Ba năm 2008, đáp lại những tranh cãi xảy bởi những nhận xét gây bạo động của Mục sư Jeremiah Wright.

Obama đã nói trong vòng 37 phút, đề cập đến một loạt các vấn đề liên quan đến chủng tộc và cuộc sống Mỹ. Các đài phát thanh tin tức truyền thống xử lý nó theo những cách khác nhau. Nổi bật, nó đã trở thành veo được xem nhiều nhất trên YouTube với hơn 1,6 triệu người xem trong vòng 48 giờ.

Có hai điều chắc chắn trong môi trường thay đổi này. Đổi mới công nghệ sẽ tiếp tục, dẫn đến những con đường khác cho cá nhân và tổ chức truyền và nhận thông tin. Các nhà truyền thông hiệu quả nhất là những người thích ứng được, cả về phương tiện truyền thông và thông điệp. Như Gandhi đã chỉ ra, "sự phát triển liên tục là quy luật của cuộc sống, và một người đàn ông luôn cố gắng duy trì kiên định tín điều của mình sẽ đẩy mình vào một vị trí sai."

Cá nhân, tổ chức chống lại sự thay đổi cấu trúc và tính chất của phương tiện liên lạc thuyết phục ở mức độ nào đó, có nghĩa là đang phục vụ bản thân mình. Nếu họ rơi vào cái bẫy bóp méo thực tại để giữ vững quan niệm lỗi thời, họ có nguy cơ trở nên dửng dưng với chính sự thật. Sự kém hiệu quả của phương tiện liên lạc thuyết phục của họ có thể báo trước một vòng xoáy chết, sự thiếu năng lực phục vụ.

KỊCH BẢN HÀNG NGÀY

Những nguyên tắc truyền đạt thuyết phục giống nhau áp dụng trong các tình huống định kỳ trong các mối quan hệ kinh doanh và cá nhân.

Xin việc và thăng tiến: phương pháp Bốn Câu Hỏi có thể hỗ trợ bạn có được một công việc mới, hoặc để thăng tiến trong công việc.

Một sô´ người mă´c sai lâ`m khi tập trung vào chính mình trong các cuộc phỏng vâ´n việc làm. Ví dụ, họ có thể đặt nặng quá mức vào trình độ văn hoá của họ. Thực tê´ là, trừ khi bạn là một người mới tô´t nghiệp, vâ´n đê` học vị của bạn nhiê`u khả năng là một người mới tô´t nghiệp, vâ´n đê` học vị của bạn nhiê`u khả năng là vâ´n đê` của sự hiê´u kì hơn là sự liên quan. Tương tự, các ứng viên khác trả lời quá nhiê`u vào kinh nghiệm làm việc trước đó.

Những yê´u tô´ này có vẻ như quan trọng, nhưng nói chung chúng chỉ là phụ thuộc.

Trình độ của bạn hoặc cương vụ trong quá khứ của bạn có liên quan đê´n nhà tuyển dụng sau này sau này chỉ là giá trị tương lại của bạn đô´i với họ. Họ ít quan tâm đê´n việc bạn là ai, hoặc những gì bạn đã làm. Họ quan tâm đê´n những gì bạn có thể làm để phục vụ doanh nghiệp của họ phát triển.

Cách hiệu quả nhâ´t để thể hiện bản thân đô´i với nhà tuyển dụng là tập chung vào cách bạn có thể đóng góp giá trị trong tương lai, dựa trên quan điểm của họ.

Bô´n câu hỏi chỉ ra cách để bạn hiểu những người bạn sẽ được phục vụ trong vai trò tương lai của bạn; cách bạn sẽ phục vụ tô´t nhâ´t (ví dụ vê` cách bản thân nhận nhiệm vụ, thể hiện kiê´n thức hữu dụng vê` doanh nghiệp tuyển dụng tiê`m năng này); lý do tại sao bạn có thể là lựa chọn tô´t nhâ´t vào vị trí đó (có thể là một nơi tô´t nhâ´t để trình bày kinh nghiệm liên quan của bạn cho nhà tuyển dụng; cũng có thể thích hợp để giới thiệu bản thân bạn như một nhận tô´), và cách thức bạn sẽ đảm bảo cải tiê´n liên tục, tăng thêm giá trị theo thời gian.

Những nguyên tă´c tương tự được áp dụng trong việc tìm kiê´m sự thăng tiê´n. Không ai thích yêu câ`u thăng tiê´n - mặc dù gâ`n như tâ´t cả chúng ta cảm thâ´y chúng ta xứng đáng được đê`n bù cao hơn.

Nhiê`u người bă´t đâ`u từ quan điểm vê` những gì họ tin ră`ng họ "xứng đáng ". Tính toán này thường dựa vào cách họ tin ră`ng chủ nhân của họ tô´t nhâ´t nên phục vụ họ. Họ có thể so sánh mình với

đô` ng nghiệp hay đô´ i thủ cạnh tranh. Thước đo của họ có thể những gì họ cho là câ` n thiê´ t để duy trì lô´ i sô´ ng của họ.

Trừ khi mô´ n quan hệ của bạn đi xa hơn một nơi để làm việc, tìm kiê´ m sự thăng tiê´ n chỉ bởi vì nhu câ` u của riêng bạn thì thật không đán tin cậy. Ngay từ đâ` u, nó là một ví dụ vê` phục vụ bản thân mình chứ không phải là chủ nhân của bạn. Hơn nữa, chủ nhân của bạn và đô` n nghiệp có thể phản đô´ i mặt với áp lực tài chính mỗi khi gặp khó khăn.

Con đường nhiê` u triển vọng hơn cho một mức lương cao hơn là thuyê´ t phục người chủ của bạn ră` ng công việc của bạn là tạo ra giá trị bổ sung xét trên quan điểm của người chủ. Nê´ u bạn có thể chứng minh ră` ng bạn đang phục vụ chủ nhân của bạn không hạn chê´ , hiệu quả- tạo ra giá trị độc đáo, thâ´ y được- mô´ i quan hệ của bạn có thể là một mô´ i quan hệ lợi ích qua lại và phát triển.

Tình yêu và sự lãng mạng: Nhiê` u người không gợi sự quan tâm của một đô´ i tác lãng mạng tiê` m năng hẳn đã thành công nê´ u họ áp dụng cách giao tiê´ p cận Bô´ n Câu Hỏi.

Vài người tiê´ p cận các mô´ i quan hệ có thể với một danh sach giặt ủi của những gì họ muô´ n. Trên trang web như Match.com, người ta thâ´ y ră` ng nhiê` u bài tự soạn phân thành mục hàng sau hàng của cái người ta đang tìm kiê´ m- và râ´ t ít hoặc không gì vê` những thông tin họ sẽ mang đê´ n cho mô´ i quan hệ. Họ cho là sự phù hợp của họ và mong muô´ n của họ là hiển nhiên, dựa trên hình ảnh đi kèm và tự đánh giá của họ.

Vì thê´ , người ta biê´ t đê´ n lâ` n hẹn hò đâ` u tiên trong đô´ một hoặc cả hai người tham gia liên hệ với người con lại thông qua một loại các câu hỏi, giô´ ng như người phỏng câ´ n việc làm kiêu ngạo.

Họ có ngạc nhiên không nê´ u phương pháp tiê´ p cận như vậy đẩy những người khác biê´ t đê´ n họ với tư cách giao dịch nhiê` u hơn là một mô´ i quan hệ?

Như thê´ là, bạn thuyê´ t phục nhâ´ t khi bạn tìm kiê´ m để phục vụ những người khác. Điê` u đó cho thâ´ y định hướng dịch vụ không

phải là một định hướng khuâ´t phục. Có một nhu câ`u, đó là phải có đi có lại, được công nhận lẫn nhau. Chúng ta mong đợi những người khác có thể phục vụ chúng ta theo cách chúng ta phục vụ họ. Thật vậy, nê´u chúng ta xem những người khác phục vụ quá nhiê`u hoặc quá ít, chúng ta cũng có thể trở nên khó chịu.

Kym Galloway, nhà tư vâ´n hàng đâ`u của công ty quô´c tê´ Kelleher và Associates, tư vâ´n cho khách hàng của mình: “Bâ´t cứ điê`u gì bạn đang tìm kiê´m trong một mô´i quan hệ, bạn cũng nên đóng góp cho mô´i quan hệ đó”. Tâ´t nhiên, điê`u đó có nghĩa là đóng góp của bạn đê´n từ lợi thê´ của người khác.

Những phương thức tiê´p cận truyê`n thông thuyê´t phục có thể áp dụng ở nơi khác cũng được dùng để tìm kiê´m các đô´i tác lãng mạn. Bên thứ ba có thể giúp bạn nhận ra các mẫu trong suy nghĩ và hành động của bạn. Đơn giản chỉ câ`n kiểm lại các câu trả lời thường xuyên và phương pháp tiê´p cận có thể được tiê´t lộ. Bạn có thể thâ´y ră`ng bạn đang phục vụ bản thân, hay phục vụ những quan niệm lỗi thời hoặc các mô´i quan hệ trong quá khứ. Có thể nói ră`ng, bạn đang làm những việc khác hơn là phục vụ cho đô´i tác lãng mạn tiê`m năng của bạn.

Trong mô´i quan hệ cá nhân, không có gì thuyê´t phục hơn việc truyê`n đạt mong muô´n phục vụ người khác của bạn một cách hiệu quả. Nê´u bạn đang tìm cách thuyê´t phục người khác yêu bạn, hãy thuyê´t phục họ bă`ng cách phục vụ họ càng lâu càng tô´t; tìm cách thiê´t lập mô´i quan hệ yêu thương bă`ng cách chứng minh ră`ng bạn có thể phục vụ họ một cách rõ ràng duy nhâ´t.

SỰ THÍCH NGHI, XÁC THỰC, TOÀN VẸN

Giao tiê´p hiệu quả nhâ´t bao gô`m khả năng thích ứng và xác thực.

Có thể có sự căng thẳng giữa hai người. Khả năng thích nghi có thể bị hạn chê´ bởi ý thức quá cứng nhă´c vê` những gì tạo nên tính xác thực. Sự tín nhiệm, lực lượng tạo ra từ tính xác thực có thể bị suy yê´u

nếu người ta có vẻ đáp lại quá mức với hoàn cảnh luôn thay đổi. Sự toàn vẹn hợp nhất tính xác thực và khả năng thích ứng. Kết quả có thể là một cỗ máy dịch vụ hoạt động mạnh mẽ, hoạt động đúng.

Sự hiệu quả chính là sự thuyết phục, như trong các khía cạnh khác của lãnh đạo thế kỷ 21, sự hiệu quả đi đến tất cả các khía cạnh của cuộc sống của bạn. Điều này không phải là mới. Sử gia cổ điển Plutarch, trong tác phẩm *Cuộc sống của những quý tộc La Mã* (Lives of the Noble Romans), cho rằng đặc tính của các nhà lãnh đạo được tiết lộ trong những hành động nhỏ hàng ngày cũng như trong những quyết định trọng yếu.

Ngày nay, thế giới có thể chứng kiến và đánh giá những hành động nhỏ hàng ngày đó. Bất cứ ai tìm cách thuyết phục người khác về tầm nhìn của ông cần phải nhận ra rằng việc tham gia vào lượng lớn các mối quan hệ sâu sắc của ông được đi kèm với cuộc sống trở thành một cuốn sách mở của chính ông. Một tầm nhìn nếu không hấp dẫn có thể làm suy yếu bởi các bức ảnh kỹ thuật số về hành vi thô lỗ tại một trận bóng đá hoặc sự kiện xã hội khác, hoặc một thời điểm gay gắt vô lý đối với một người vợ, một đứa trẻ hoặc một người người cao tuổi.

Hãy xem xét các CEO của các hãng sản xuất ô tô Mỹ trước đây được gọi là "Big Three". Trong năm 2008, họ đã thu được hàng tỷ đô la từ đối tượng nộp thuế để bảo lãnh cho công ty của họ ra khỏi vũng nước tù cạnh tranh, nơi họ quanh quẩn bấy lâu. Không nhìn những người mà họ đang phục vụ, họ đáp xuống Washington trong những máy bay phản lực riêng.

Ở đây, năm đầu tiên, các nhà sản xuất ô tô Detroit đã cho thấy sự đổi mới: họ là một cuốn tiểu thuyết nếu không phải loại ăn xin chưa từng có. Họ bị tước đi bất kỳ cảm giác ăn năn, bất kỳ trách nhiệm nào. Những cảm giác suy nhược quyền lợi đẩy họ vào tình huống khó xử đã được hiện hữu trọn vẹn. Rất ít người ngạc nhiên khi phản ứng của Quốc hội và công chúng là nói một cách dè dặt, mơ hồ.

Cuối cùng, để là một nhà lãnh đạo có hiệu quả, bạn phải cố gắng – và phải được công nhận là có cố gắng - để sống với những giá trị bạn theo đuổi. Giao tiếp thuyết phục không phải chỉ là thể hiện tầm nhìn, nó là cách bạn cho nó sự sống. Tầm nhìn càng lớn, mối quan hệ tìm kiếm với những người bạn sẽ phục vụ càng sâu, cuộc sống và công việc của bạn càng trở thành một. Phần kết luận của cuốn sách là về cách bạn đạt được sự toàn vẹn như vậy: sống để phục vụ. Các chương trước thường áp dụng cho cả cá nhân và doanh nghiệp, chương cuối cùng tập trung vào phục vụ mối quan tâm cuối cùng, cơ bản của cuộc sống của bạn.

Kiểm soát thương hiệu của bạn hàng ngày.

– Arnold Palmer

Nhà văn Elizabeth Gilbert, trong cuốn sách *Ăn, Cầu nguyện, Yêu* (Eat, Pray, Love), cho thấy mỗi thành phố lớn có một từ định nghĩa nó. Rome, ví dụ, có thể là "tình dục", Stockholm có thể là "phù hợp", v.v... Từ gì bạn nghĩ đại diện cho bạn? Bạn có nghĩ rằng những người khác sẽ nhìn thấy nó như cách bạn nhìn? Họ có nhìn thấy bạn khác nhau trong công việc và cuộc sống cá nhân? Làm thế nào bạn truyền đạt giá trị của bạn? Từ chỉ bạn có thay đổi theo thời gian? Bạn muốn một từ của bạn sẽ như thế nào? Bạn đang làm gì để có được từ bạn tìm kiếm?

PHẦN BA

MỖI NGÀY LÀ MỘT QUYẾT ĐỊNH: SỐNG ĐỂ PHỤNG SỰ

7
Biến cuộc đời bạn thành một kiệt tác thực sự

Có bao người bị vây hãm trong những thói quen thường ngày, một sô´ thì tê liệt, một sô´ sợ hãi và sô´ thì bàng quan vô tâm? Để có cuộc sô´ng tô´t hơn, chúng ta phải liên tục lựa chọn phương thức sinh sô´ng.

—ALBERT EINSTEIN

Mỗi ngày là một cuộc sô´ng thu nhỏ Mỗi buổi sớm mai thức giâ´c báo hiệu một chút tuổi trẻ trôi qua Mỗi một giây phút ngủ nghỉ nghĩa là gâ`n cái chê´t hơn một chút.

—ARTHUR SCHOPENHAUER

Steve Jobs đã qua đời.

Hãng thông tâ´n Bloomberg đưa tin vê` cái chê´t của người khổng lô` công nghệ ngày 27 tháng Tám năm 2008. Bài báo tóm tă´t những thành tựu và những sự kiện đáng nhớ trong đời Jobs. Râ´t ít ô`n ào bàn tán. Có một sô´ lời ngợi ca ngưỡng mộ. Bill Gates, đô´i thủ lâu

năm tán dương Jobs “là người lãnh đạo giàu cảm hứng nhất mà tôi từng gặp.”

Trên thực tế, Jobs vẫn đang sống và thậm chí còn đang sống rất tốt.

Trường hợp của Jobs giống với Mark Twain, người cũng có cơ hội đọc cáo phó của chính mình. Phản ứng của nhà văn người Mỹ lúc đó đã trở nên rất nổi tiếng: “Tin về cái chết của tôi thật quá cường điệu!”

Thật là một trải nghiệm “thú vị”, mình được đọc cáo phó về mình! Một bản rút ngắn cả cuộc đời dài, với mọi khía cạnh, ngóc ngách, vào một vài đoạn văn ngắn theo mô-týp có sẵn được làm vội vào thời khắc chót, không thương lượng được nữa.

Cáo phó “không đúng lúc” của Jobs là việc làm của một số tờ báo lớn nhằm giữ bản nháp cho một số nhân vật xuất chúng.

Ernest Hemingway cũng từng đọc cáo phó sớm của chính mình. Người ta đồn rằng lúc nào ông cũng mang chúng theo và liên tục xem lại. Có thể ông nghĩ rằng ông đang trốn tránh quy luật của cái chết. Giống như rất nhiều nhà văn, Hemingway đối mặt với cuộc sống giống như viết một tác phẩm lớn vậy. Lối sống của ông thể hiện một sự tự tin đặc biệt không thể thay đổi vào khả năng tự áp đặt vận mệnh của chính mình. Sau rất nhiều trải nghiệm, bao gồm cả lần cận kề cái chết trong Thế chiến thứ nhất, Hemingway đã viết: “Tôi đối diện (cái chết) khá tốt, hoàn toàn sẵn sàng vì tôi từng cảm nhận thấy hơi thở của Thần Chết không chỉ một lần...”

Nếu tôi chết đi và mọi người viết cáo phó cho tôi, đó sẽ là một bản cáo phó khá tuyệt vời. Trên đó sẽ nói, cô ấy đã sống một cuộc đời khéo léo, thuận hòa và tốt bụng. Đối với tôi, đó thực sự là mục tiêu và hướng sống trong đời. Hãy nghĩ xem, nếu một lúc nào đó bạn chết đi, liệu bản cáo phó kia sẽ là thứ có thể khiến bạn tự hào? Liệu bạn có thể để lại thứ gì tồn tại dài lâu sau khi chết?

—Indra Nooyi

Alfred Nobel đã quá nổi tiếng với những giải thưởng mang tên mình, trước hết là giải Nobel Hòa bình. Trái ngược là, tài sản khổng lồ của ông lại có được do phát minh về thuốc nổ. Người ta cho rằng ông đã quyết định thay đổi và mở rộng di sản của mình do bất ngờ đọc được một bản cáo phó viết về mình: “Kẻ buôn bán cái chết đã qua đời.”

Theo lẽ thông thường, hầu hết chúng ta đều không mong đọc được cáo phó của chính mình. Tuy vậy, vẫn có những lúc bạn sẽ cảm nhận thấy hơi thở của chết chóc phả trên cổ mình. Có thể cảm giác đó xuất phát từ sự mất mát người thân, chẩn đoán bệnh tình tiêu cực, nhận thức về sự ngắn ngủi của nhân sinh, số phận...

Nếu bạn muốn quyết định lối sống của mình mỗi ngày, bạn phải suy nghĩ nghiêm túc về cuộc sống mà bạn sẽ tạo ra sau đó. Bạn đã tự viết cáo phó của chính mình chưa?

Hãy hoạch định cuộc sống có mục đích hơn bằng cách phác thảo cáo phó của chính mình. Bạn muốn trên đó sẽ viết gì? Bạn muốn người khác nhớ gì về cuộc đời và chính bản thân bạn? Bạn để lại gì sau khi chết đi? Hãy phác thảo một bản cáo phó thực tế nhưng phải hướng tới mục tiêu cao nhất, mong muốn lớn nhất của bạn. Bạn có thể lấy cảm hứng từ việc đọc những cáo phó rất hay viết về cuộc đời của những con người đáng kính. Một bộ sưu tập tiêu biểu là *Những con người vĩ đại: Những bản cáo phó của thế kỷ* (Great lives: A century in Obituaries), biên tập bởi Ian Brunskill và được đăng trên *London Times*. Hoặc bạn cũng có thể tìm đọc những bản cáo phó từ những nguồn đương thời như *New York Times*, *Daily Telegraph* và tờ *Economist*. Khi soạn thảo, hãy hướng tới tầm nhìn xa hơn trên quan điểm của một người khác. Một bản cáo phó quan trọng nhất vẫn là ghi lại những mối quan hệ trong cuộc đời bạn. Vì vậy, hãy chia sẻ bản phác thảo của bạn với những người mà bạn có

thể tin tưởng, họ có thể bổ sung quan điểm của mình. Bởi vì cho đến cùng, chính những người đó mới là người viết cáo phó sau cùng cho bạn.

Ở chương trước, bạn đã được cân nhắc tới việc lựa chọn *một từ* để khắc họa chân dung con người mình. Chỉ khi bạn tham khảo ý kiến của mọi người, bạn sẽ biết được người khác nhìn nhận về mình ra sao. Thỉnh thoảng, như với trường hợp nói chuyện trước công chúng, những gì bạn định truyền tải và những gì người nghe nhận thức ít có liên hệ với nhau hơn bạn tưởng.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng mở rộng khái niệm này, nhưng chỉ rộng hơn một chút thôi.

Clare Boothe Luce là một cây viết và một chính trị gia nổi tiếng ở thế kỷ 20. Lấy người chồng thứ hai là người sáng lập tạp chí *Time Henry Luce*, bà có cơ hội hiếm có để theo dõi các vấn đề quốc tế, đồng thời quen biết với rất nhiều nhân vật cấp cao ở nhiều lĩnh vực tại vô số các quốc gia.

Luce nhắc nhở mọi người là bất cứ ai cũng chỉ nên chọn một câu để khắc họa con người mình, dù là bạn nghĩ mình xứng đáng nhiều hơn thế. Bà cho biết, ngay cả các đời tổng thống Mỹ cũng chỉ lấy một câu đó mà thôi.

Quan điểm của Luce liệu có phù hợp với tất cả chúng ta?

Hãy nghĩ tới những người mà bạn từng quen biết, ngưỡng mộ hay yêu quý, những người đã qua đời. Bạn sẽ tóm tắt cuộc đời họ như thế nào chỉ với một câu thôi?

Và với chính mình, bạn sẽ khắc họa cuộc đời bạn thế nào trong một câu nói?

Hãy lựa một câu tóm tắt cuộc đời mình và áp dụng nó như một tuyên ngôn tầm nhìn cá nhân.

Hãy phác thảo một câu mà bạn muốn dùng để khắc họa cuộc đời mình. Sẽ khó khăn lúc đầu nhưng đó có thể sẽ là câu mở đầu hay kết thúc trong cáo phó về cuộc đời bạn. Hãy nghĩ về nó như câu nói cuối cùng đáng nhớ nhất mà bạn muốn mọi người nghĩ tới khi hồi tưởng về cuộc đời bạn. Hãy sử dụng nó như tuyên ngôn dẫn dắt cuộc đời bạn ngay từ ngày hôm nay.

Bạn có sống đúng với tuyên ngôn cuộc đời đó không? Mọi người có đồng ý với sự tự đánh giá của bạn? Bước tiếp theo mà bạn định làm để điều chỉnh cuộc đời mình theo đúng tuyên ngôn đã dự định đó là gì?

Khi tôi 13 tuổi, tôi có một thầy giáo dạy về tôn giáo rất thú vị. Một ngày nọ, thầy đi khắp cả lớp hỏi bọn con trai chúng tôi cùng một câu hỏi: "Điều gì mà các em muốn người khác nhớ về mình?" Tất nhiên chẳng ai trong số chúng tôi có thể trả lời. Khi đó thầy giáo mỉm cười và nói: "Thầy không hi vọng các em có thể trả lời câu hỏi này. Nhưng nếu tới khi 50 tuổi mà vẫn chưa trả lời được, các em đã uổng phí cuộc đời mình rồi đó."

—Peter Drucker

Ở chương 2, bạn đã bắt đầu phác thảo *Bản đồ phụng sự* của mình.Trong phần còn lại của chương này, bạn sẽ tiến hành các bước cần làm để hoàn thành quá trình này. Hệ thống *Phụng sự để dẫn đầu* được trình bày theo một dạng thức giúp bạn có thể mỗi tuần tập trung vào một khía cạnh cụ thể để phát triển bản thân mình.

Sau khi kết thúc 8 tuần, bạn sẽ hoàn thành các bước cụ thể cần làm để *biến cuộc đời mình trở thành một kiệt tác của dịch vụ*.

BẠN ĐANG PHỤC VỤ AI?

Tới phâ`n này của cuô´n sách, bạn sẽ phải phải học cách áp dụng câu hỏi này vào cuộc sô´ng hàng ngày của mình. Bạn có để ý là nó không thể nào tách biệt được không?

Trước tiên, bạn có thể sử dụng câu hỏi này để cải thiện việc giao tiê´p với câ´p trên của mình, sau đó bạn sẽ nhận ra nó cũng hiệu quả với con cái bạn. Hoặc, nê´u nó hữu ích trong việc cải thiện việc phân chia thời gian cho gia đình, bạn có thể áp dụng tại nơi làm việc.

Dù bạn bă´t đâ`u ở đâu, bạn cũng sẽ sớm nhận ra là không dễ để duy trì sự phụng sự nhiệt thành. Không dễ để áp dụng tinh thâ`n phụng sự như thê´ vào mọi khía cạnh của cuộc sô´ng.

ÁP DỤNG CÂU HỎI VÀO VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN, TIỀN BẠC, CÁC MỐI QUAN HỆ VÀ SUY NGHĨ

Phâ`n này bao quát một chương trình gô`m 4 tuâ`n nói vê` việc áp dụng những giá trị của bạn – niê`m đam mê phụng sự - vào trong cuộc sô´ng hàng ngày.

Trong Tuâ`n 1 và Tuâ`n 2, bạn sẽ cải thiện phương thức sử dụng thời gian và tiê`n bạc của mình. Điê`u này sẽ làm sáng tỏ ai mới là người bạn đang thực sự phụng sự trong cuộc đời mình. Tuâ`n 3, bạn sẽ tiê´n hành xem xét lại một cách chi tiê´t thâ´u đáo các mô´i quan hệ trong cuộc đời bạn. Tuâ`n 4 phức tạp hơn, sẽ rà soát lại phương thức tư duy hiện có của bạn, những lê` thói xử lý, phản ứng trước các tình huô´ng trong cuộc sô´ng xảy ra mỗi phút, mỗi giờ, mỗi ngày. Sau khi kê´t thúc Tuâ`n 4, bạn sẽ phải cập nhập thêm thông tin cho *Bản đô` phụng sự*, tổng hợp những gì bạn đã học được – và quyê´t định – trong tháng đâ`u tiên.

Hành động thể hiện những ưu tiên.

–Mahatma Gandhi

TUẦN 1: QUẢN LÝ THỜI GIAN

Bạn đang dành bao nhiêu thời gian cho công việc? Trong đó, bạn dành bao nhiêu thời gian thực sự làm việc một cách hiệu quả (thay vì chỉ có thời gian đi làm, chuẩn bị làm, nói vê` công việc, nghĩ vê` công việc,...)?

Trong Tuâ`n 1, hãy viê´t một cuô´n Nhật ký thời gian, đơn giản chỉ câ`n ghi lại việc bạn sử dụng thời gian như thê´ nào. Ghi lại cả 168 tiê´ng trong tuâ`n, bao gô`m những việc bạn đã làm kể cả trong 5 hay 10 phút.

Sau khi làm xong một tuâ`n, hãy kiểm tra lại một cách cẩn thận. Hãy xem những việc chiê´m nhiê`u thời gian hơn và tự hỏi: *Ai là người bạn đang phụng sự?*

Tại nơi làm việc, ai là người bạn phụng sự? Là khách hàng của bạn? Là câ´p trên? Hay những bản báo cáo phải làm ngay?

Bạn có thâ´y thời gian xem phim của mình là quá nhiê`u không?

Bạn đang phụng sự ai trong khi đọc những tờ báo lá cải hay lướt web để giải trí?

Ai là người bạn phụng sự khi đưa ra quyê´t định vê` chê´ độ ăn và tập thể dục? Liệu bạn có đang đưa ra những quyê´t định nâng cao khả năng của mình giúp phục vụ những người mà bạn quan tâm? Hay bạn đơn giản chỉ đang phụng sự chính bản thân mình khi quyê´t định ăn thức ăn ít châ´t béo để thon gọn hơn?

Bạn có đang chú ý đúng mức tới những mô´i quan hệ thiê´t yê´u trong đời sô´ng cá nhân cũng như công việc?

Việc sử dụng thời gian của bạn có thể hiện đúng cam kê´t của bạn dành cho những người bạn đang phụng sự?

Nó tuân thủ như thê´ nào với *Bản đô` phụng sự* mà bạn đã vạch ra ở chương 2? Có chỗ nào mà bạn thâ´y là mình đang dành quá nhiê`u

thời gian để phục vụ chính mình – bao gồm cả thời gian không làm gì – hay không?

Để ý xem có bao nhiêu thời gian sử dụng không hề hiệu quả để phụng sự người khác, bao gồm cả chính bản thân bạn? Thật dễ để lãng phí một giờ hay thậm chí cả ngày mà chẳng phục vụ được ai cả.

Một số người ăn mừng mỗi giờ "dôi ra" mà họ có được khi vặn đồng hồ lại một giờ vào mùa thu. Trong khi đó, họ cũng có thể khéo léo sắp xếp để tạo thêm một ngày làm việc mỗi tuần bằng cách tận dụng những khoảng thời gian mà bình thường họ vẫn vô tình lãng phí. Trong một năm, cách làm này có thể tạo ra thêm *2 tháng* sử dụng hiệu quả.

Hãy theo dõi thời gian rảnh rỗi của bạn một cách cẩn thận. Chúng giống như những viên kim cương thô vậy. Nếu bạn không mài giũa, giá trị của chúng sẽ không bao giờ được biết đến. Ngược lại, chúng sẽ trở thành những viên ngọc sáng nhất của một cuộc sống hữu ích.

—Ralph Waldo Emerson

Thời gian là tài nguyên quý hiếm nhất. Nếu như nó không thể quản lý, vậy cũng chẳng có gì khác có thể quản lý được.

—Peter Drucker

TUẦN 2: QUẢN LÝ TIỀN BẠC

Vào Tuần 2, bạn sẽ học cách cải thiện việc sử dụng tiền bạc với một cuốn *Nhật ký Tài chính*. Cũng giống như thời gian, tiền bạc cũng là một yếu tố điển hình cho biết ai là người bạn đang phục vụ.

Nếu bạn có một chiếc máy tính cá nhân, bạn có thể thay thế bằng đó bằng một phần mềm như Quicken. Tất nhiên, một cái bút và một tờ giấy cũng đủ dùng rồi.

Giống như việc quản lý thời gian, bạn hãy ghi chép lại đầy đủ việc sử dụng tiền bạc trong cả tuần, bao gồm cả những chi tiêu nhỏ nhất. Hãy nhớ lại việc chi tiêu của bạn trong tháng, 6 tháng và 1 năm vừa rồi. Nếu bạn không nhớ toàn bộ chi tiết cũng không sao, rà soát lại thói quen sử dụng tiền cho những khoản chi tiêu lớn, kết hợp với một tuần ghi chép chi tiết cũng đủ rút ra những số liệu quan trọng.

Những số liệu này có làm bạn hài lòng? Thói quen chi tiêu và tiết kiệm của bạn có nhất quán với những giá trị phụng sự?

Hãy cẩn thận xem xét lại những chi tiêu thường ngày của bạn. Có bao nhiêu trong số đó là thực sự cần thiết? Thói quen chi tiêu có phục vụ mục tiêu sự nghiệp của bạn? Bạn có đang tiết kiệm cho tương lai không? Thật dễ dàng để tiêu tốn một khoản tiền (hay thậm chí nghiêm trọng hơn là cả thẻ tín dụng) cho những ly cà phê đắt đỏ, những kỳ nghỉ ngắn hay một số khoản chỉ điều chỉnh cuộc sống của bạn một cách rất hạn chế trong khi bạn hoàn toàn có thể để dành cho tài khoản về già sau này. Với những người trẻ tuổi, nếu để ý tới giá trị của tiền bạc, chi phí cơ hội cho việc tiêu tiền không hợp lý theo thời gian có thể sẽ đem lại một kết quả đáng ngạc nhiên.

Hãy theo dõi sát sao tới mức độ nợ nần của bạn. Kinh Thánh ghi lại điều này một cách khá giản dị: “Con nợ là nô lệ của kẻ cho vay.” Đáng buồn là rất nhiều người hầu như đều vô tình đưa ra những quyết định khiến họ phải dành rất nhiều thời gian trong cuộc đời để phụng sự những chủ nợ của mình. “Phụng sự nợ nần” là một thuật ngữ đáng để suy ngẫm.

Bạn có đang phụng sự chủ nợ để đổi lại những vật dụng thiết yếu như nhà cửa hay xe cộ, những thứ nằm trong tầm kiểm soát của bạn? Và bạn có đang phụng sự để đổi lại sự đầu tư vào giáo dục cho tương lai?

Hay bạn đang phải phụng sự chủ nợ chỉ vì những thứ mà người ta hay gọi là “gân gà”, không hề phục vụ cho những gì mà bạn quan tâm tới nhiều nhất?

TUẦN 3: QUẢN LÝ CÁC MỐI QUAN HỆ

Vào Tuâ`n 3, chúng ta sẽ chuyển sang các mô´i quan hệ của bạn. Hãy ghi lại một cuô´n *Nhật ký các mô´i quan hệ* mỗi ngày trong vòng một tuâ`n.

Đâ`u tiên, hãy liệt kê những mô´i quan hệ quan trọng nhâ´t xuyên suô´t cuộc đời bạn. Hai cuô´n Nhật ký thời gian và Nhật ký tài chính cho thâ´y điê`u gì vê` những mô´i quan hệ mà bạn đang phụng sự?

Trong Tuâ`n 3, hãy liệt kê và phân tích những mô´i quan hệ của bạn với những người mà bạn muô´n phụng sự. Bạn có đang thiên vê` những mô´i quan hệ thiê´t yê´u với gia đình, bạn bè và những người khác nữa?

Ghi chú xem bạn đang tương tác với mỗi người hay mỗi nhóm người đó như thê´ nào. Bạn đang phụng sự chính mình thay vì phục vụ họ tới mức độ thê´ nào?

Bạn có đang làm cho những mô´i quan hệ hiện có sâu să´c hơn? Bạn có đang mở rộng thêm các mô´i quan hệ mới? Bạn có đang biê´n những lâ`n tiê´p xúc hay giao dịch xuâ´t hiện thành các mô´i quan hệ? Lâ´y ví dụ, bạn có để ý và bày tỏ sự quan tâm thực sự tới người vẫn thường giao thư từ giâ´y tờ cho văn phòng của bạn? Bạn có chú ý tới những người già cả, những em bé, hay những người gặp phải hoàn cảnh khó khăn?

TUẦN 4: QUẢN LÝ SUY NGHĨ CỦA BẠN

Cuô´n sách này nói vê` việc quản lý suy nghĩ của bạn. Nó trình bày một cách tiê´p cận giúp định hướng lại những phương thức suy nghĩ sao cho chúng thô´ng nhâ´t với những giá trị của bạn. Trên hê´t, phản xạ vô điê`u kiện của bạn trong bâ´t cứ tình huô´ng nào sẽ trả lời câu hỏi *Ai là người bạn đang phụng sự*?

Suy nghĩ phản ánh con người thực của bạn, và trong phâ`n lớn trường hợp, nó hoàn toàn độc lập với hoàn cảnh khách quan.

Trong vòng một tuần, hãy ghi lại một cuốn Nhật ký Suy nghĩ. Ghi chép những suy nghĩ trong cuộc sống hàng ngày của bạn.

Bạn có nhận thấy là có một số suy nghĩ thường xuyên lập lại? Chúng có phát sinh từ một số tình huống nhất định?

Bạn thường suy nghĩ tích cực? Hay thường có những suy nghĩ tiêu cực?...

Đầu óc của chúng ta cũng giống như những khu vườn vậy, hãy dành thời gian chú ý tới nó: nhổ cỏ, gieo hạt giống, để ý sự sinh trưởng, quan sát những nơi cần thêm ánh nắng mặt trời, cần thêm dinh dưỡng và nước sạch.

Rất nhiều người không dành thời gian để chú ý tới khu vườn này. Họ để mặc cho sự phá hoại sinh sôi, nhân rộng, ngăn chặn sự phát triển của những loại cây trồng thiết yếu. Họ cũng có thể thờ ơ với sự có mặt của một số loại cây trồng ngoại lai do người khác hay thậm chí chính bản thân họ mang vào.

Lựa chọn chú ý – chú ý cái này và bỏ qua cái kia – là lựa chọn của cuộc sống nội tâm quyết định tới lựa chọn hành động biểu hiện ra ngoài.

—W. H. Auden

Có một câu ngạn ngữ: Đừng tin tưởng vào mọi suy nghĩ của bạn. Tama Kieves, tác gia đồng thời là nhà giáo dục đã hỏi: “Liệu bạn có xin lời khuyên của một cố vấn ngớ ngẩn không? Chắc chắn là sẽ, và có”. Suy nghĩ lộn xộn, hệ tư tưởng lỗi thời, những lo lắng không cần thiết về những điều mà suy nghĩ chẳng thể giải quyết được – tất cả những điều này có thể tạo nên một thế giới nội tâm “què quặt”. Và kết quả là: Bạn lắng nghe, tin tưởng và hành động trên cơ sở những suy nghĩ lệch lạc đó.

Niềm tin tạo nên suy nghĩ của bạn. Suy nghĩ trở thành lời nói. Lời nói sẽ trở thành hành động. Hành động sẽ tạo thành thói quen. Thói quen tạo thành giá trị. Các giá trị sẽ quyết định số mệnh của bạn.

—Mahatma Gandhi

Ngôn ngữ trong *thế giới của bạn* là gì?

Nói tới phương diện thời gian, tiền bạc và các mối quan hệ, chú ý tới suy nghĩ sẽ giúp bạn quản lý chúng. Tưởng tượng cuộc đời bạn là một bộ phim truyện thì suy nghĩ chính là một phần kịch bản, một phần nhạc nền, một phần quay phim, một phần biên kịch và một phần sản xuất. Bạn sẽ chỉ đạt được kết quả tốt nhất khi mỗi phần hoạt động trùng khớp với các công đoạn còn lại. Tất cả phải thống nhất với các giá trị của bạn, cũng chính là mục tiêu sâu xa nhất.

Một số người có thể may mắn có được những thói quen suy nghĩ tích cực thông qua những cơ hội rèn luyện tính cách, học vấn và kinh nghiệm.

Trong khi đó, hầu hết chúng ta lại không được như vậy. Nhằm xác định rõ ai là người chúng ta đang phụng sự, chúng ta cần phải thống nhất những lối suy nghĩ theo thói quen của mình.

Việc hướng sự chú ý, thực sự tập trung vào những gì bạn đang phục vụ – và liên tục nhắc mình bằng những câu khẳng định lạc quan, giàu năng lượng – sẽ có thể chuyển tiếng nói nội tâm thành một lực đẩy đáng khích lệ.

Chúng ta không thể lúc nào cũng kiểm soát được suy nghĩ của mình nhưng chúng ta có thể kiểm soát lời nói. Lặp đi lặp lại điều này sẽ tạo ấn tượng lên tiềm thức của chúng ta, và khi đó chúng ta sẽ thực sự làm chủ được tình huống phát sinh.

—Florence Scovel Shinn

Có thể thâ ́y qua việc nhìn lại xuyên suô ́t cuô ́n sách này, việc sử dụng hiệu quả Bô ́n Câu Hỏi sẽ giúp khă ́c phục hạn chê ́ vê ̀ quan điểm nhận thức của bạn. Nó sẽ không chỉ là sự tự nhận thức nữa mà là khả năng nhận thức dựa trên quan điểm của người khác.

Tùy thuộc vào mức độ nhu câ ̀u và mong muô ́n, bạn có thể tiê ́n hành thí nghiệm, tạo thêm thay đổi vê ̀ phương thức suy nghĩ của mình.

—Louise Hay có một loạt những phát ngôn tích cực trong cuô ́n sách được yêu thích của bà - *Bạn có thể hàn gă ́n cuộc sô ́ng của mình* (You Can Heal Your Life).

—Tác phẩm *Cảm thâ ́y dễ chịu* (Feeling good*)* của tiê ́n sỹ Dav Burns là cuô ́n sách giới thiệu vê ̀ liệu pháp nhận thức.

Đó đơn giản là liệu pháp kiểm soát tiê ́ng nói bên trong để giải phóng và thay đổi phương thức suy nghĩ của bạn. Burns cũng đính kèm theo một sô ́ bài tập nhă ̀m xác định và thay thê ́ những tiê ́ng nói tiêu cực trong nội tâm.

—Tác phẩm Làm chủ tâm trí bạn: *Cẩm nang sức khỏe tinh thâ ̀n* (Managing Your Mind: The Mental Fitness Gue) của tiê ́n sỹ Gillian Butler và tiê ́n sỹ y khoa Tony Hope là tài liệu hữu ích vê ̀ phát triển thói quen tinh thâ ̀n lành mạnh. Nó khẳng định quyê ́t tâm cá nhân nhâ ́t quán với quyê ́t tâm phụng sự.

SAU TUẦN 4, CẬP NHẬT BẢN ĐỒ PHỤC SỰ: BẠN ĐANG PHỤC SỰ AI?

Vào cuô ́i Tuâ ̀n 4, bạn câ ̀n chuẩn bị kiểm tra lại và cập nhật *Bản đô ̀ phụng sự*. Dựa trên việc quản lý thời gian, tiê ̀n bạc, các mô ́i quan hệ và suy nghĩ, *Bản đô ̀ phụng sự* đó có nhâ ́t quán với cuộc sô ́ng mà bạn đang theo đuổi hay không? Bạn có muô ́n lọc lại suy nghĩ lúc trước vê ̀ người mình đang phụng sự? Bạn có đang hướng cuộc sô ́ng theo đúng tâ ̀m nhìn mà bạn đã lập ra?

Bạn càng đồng nhất chặt chẽ những tài nguyên của mình: thời gian, tiền bạc, các mối quan hệ, suy nghĩ với những người mà bạn phụng sự, hiệu quả tạo ra càng lớn.

Những trách nhiệm của chúng ta phát sinh tự nhiên từ những mối quan hệ cơ bản như gia đình, hàng xóm, công ty, hay rộng hơn là đất nước. Hãy tạo một thói quen xem xét các vai trò mà bạn đảm nhiệm: phụ huynh, con cái, láng giềng, công dân hay nhà lãnh đạo – và những bổn phận tự nhiên phát sinh từ các vai trò này. Một khi bạn biết được mình là ai, và có quan hệ với những ai, bạn sẽ biết được mình cần làm gì.

—Epictetus

LÀM CÁCH NÀO BẠN CÓ THỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Trong nhiều tình huống, đơn giản chỉ là việc đặt ra câu hỏi này cũng chính là bạn đang trả lời nó. Tuy vậy, thường có một số lựa chọn mà bạn cần phải đối diện.

Phụng sự la tiến hành những lựa chọn.

Charles Dickens đề cập một ví dụ về việc đặt sai ưu tiên phụng sự trong tiểu thuyết được viết ở thế kỷ 19 của ông, *Bleak House*.

Nhân vật bà Jellyby trong chuyện toàn tâm toàn ý theo đuổi “BorrioboolaGha venture”. Đây là một tổ chức phi lợi nhuận điển hình với mục đích hòa nhập những người Anh nghèo khổ với những người châu Phi bản xứ. Sứ mệnh của nó là tạo ra những phúc lợi và thay đổi đôi bên cùng có lợi thông qua việc thiết lập ngành cà phê bản địa.

Tràn trề năng lượng, bà Jellyby xông xáo lao vào làm việc với doanh nghiệp đầy lý tưởng và ý định tốt đẹp này. Tuy nhiên, cách tiếp cận có phần lý tưởng hóa của bà đã không đủ đem lại thành công. Những người Anh tình nguyện đi theo bà bị một bạo chúa bản địa bán làm nô lệ để lấy tiền kinh doanh rượu rum. Trong khi đó, bà lại bỏ sót những mong muốn của chồng và con bà (những người đã chịu nhiều đau khổ), (chính bà là người) đã tạo ra cảm giác khó chịu, đau khổ, bất hạnh trong chính ngôi nhà của mình.

Tất nhiên câu chuyện này là do Dickens tưởng tượng ra, nhưng vấn đề ngụ ý đằng sao đó lại hoàn toàn thực tế. Ai là người mà bà Jellyby phụng sự? Xét về một mức độ nào đó, bà đang phụng sự cho lý tưởng từ thiện của mình. Cũng dễ hiểu khi con gái bà Caddy, bị bắt buộc phải đi theo bà làm việc trở nên ghét bỏ tất cả những gì thuộc về Phi Châu. Bà chỉ nhìn vào lý tưởng từ thiện của mình, thứ quá xa xôi, trong khi lại bỏ sót những gì ngay bên cạnh mình. Bà vô tình thờ ơ với những người cần mình nhiều nhất, những người có cuộc sống mà bà ảnh hưởng trực tiếp nhất.

Hãy cùng nghiên cứu một lựa chọn trong chương trình truyền hình của bác sỹ Phil (bác sỹ Philip C. McGraw) vài năm trước.

Bác sỹ Phil làm việc với một cô gái đang gặp phải một vấn đề nan giải.

Cô gái này vừa có thời gian làm sinh viên tình nguyện tại châu Phi. Cô cảm thấy rất vui vẻ khi góp phần tạo nên những thay đổi tích cực cho cuộc sống của những người chịu hoàn cảnh éo le tại đây. Nhưng khi trở lại với cuộc sống trường học, cô cảm thấy hết sức xa lạ với cuộc sống hưởng thụ của những sinh viên đồng học của mình.

Cô muốn dừng học để quay trở lại châu Phi. Gia đình cô ủng hộ sự phụng sự này, vui mừng với sự trưởng thành của cô. Tuy nhiên, cha mẹ cô cũng lấy làm lo lắng về hậu quả sau này của việc cô bỏ học.

Bác sỹ Phil đã giúp cô gái này làm sáng tỏ suy nghĩ của mình thông qua một loạt các câu hỏi. Cô gái nhanh chóng nhận ra rằng cô

có thể phụng sự nhiều hơn trong tương lai nếu cô có thể học thêm những kỹ năng tại trường học.

Bài học rút ra: bất cứ quyết định phụng sự theo một phương thức nào đó cũng sẽ ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn theo những phương thức khác. Ngay cả một lựa chọn có vẻ không thể tránh khỏi cũng góp phần tạo nên quyết định. Đôi khi, điều có biểu hiện là nhằm phục vụ người khác lại bắt nguồn từ một viễn cảnh rộng hơn, tham vọng hơn.

Những bên thứ ba – kể cả những xu hướng tích cực – cũng có giá trị trong việc giúp bạn phân loại ưu tiên và lựa chọn dịch vụ của bạn. Những mối quan hệ ban đầu tưởng như dựa trên dịch vụ có thể không đúng như vậy. Những người ở vào tình huống của bà Jellyby có thể có hành động thể hiện sự giận dữ với những người họ tin là họ yêu thương. Trong những tình huống khác, một số người có thể không nhận ra những thay đổi tinh tế mang chiều hướng phương hại xảy ra trong những mối quan hệ mà gốc rễ ban đầu là sự phụng sự. Kiểu như những vị khách nước ngoài đôi khi lại hiểu rõ về một đất nước hơn những người được sinh ra ở đất nước ấy; người đứng ngoài quan sát có thể giúp bạn nhìn thấy những khía cạnh trong lựa chọn của bạn mà bạn có thể bỏ qua hoặc xem nhẹ.

Hãy chắc chắn là đã đeo mặt nạ ô xy trước khi bạn phụng sự người khác

Hành khách trên những chuyến bay hàng không thường quen với cảnh báo của các tiếp viên hàng không: Trong trường hợp khẩn cấp, hãy chắc là bạn đã đeo mặt nạ ô xy trước khi định giúp đỡ người khác.

Tất nhiên điều này cho thấy một điều là, theo bản năng, hầu hết chúng ta sẽ cố gắng để giúp đỡ những người khác trước, đặc biệt là những em nhỏ. Tuy vậy, nếu phân tích tình huống một cách rõ ràng, thực tế là bạn sẽ giúp đỡ được nhiều người hơn, hiệu quả hơn nếu bạn quan tâm tới bản thân mình trước.

Mặc dầu vậy, một số người lại hiểu sai là việc quan tâm tới bản thân mình trước là hành vi ích kỷ. Trên thực tế, không làm vậy mới chính là hành vi tự kỷ, trong trường hợp ngược lại, bạn đơn giản là không thể phụng sự được một cách hiệu quả.

Giữ gìn sức khỏe là bổn phận đạo đức vì sức khỏe là nền tảng của mọi đạo đức xã hội. Chúng ta sẽ không còn hữu ích nếu chúng ta không mạnh khỏe.

—Samuel Johnson

Hãy quan tâm tới cơ thể bạn một cách đúng mức. Đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn, chính vì thế nếu đôi mắt chúng ta mờ, thế giới bên ngoài sẽ thật u ám.

—Johann Wolfgang Goethe

Chú ý tới cuộc sống của bạn, sức khỏe của bạn, tất cả những gì thuộc về bạn. Một trái tim nhỏ máu sẽ không còn có ích với bất cứ ai nếu nó cứ chảy máu tới chết.

—Frederick Buechner

Mỗi ngày, bạn sẽ làm một trong hai việc sau: chăm sóc sức khỏe hoặc sản sinh bệnh tật cho chính mình.

—Adelle Davis, người tiên phong của phong trào "Ăn kiêng và phong cách sống"

Mỗi quyết định bạn đưa ra trong một ngày đều có ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn. Thức ăn và đồ uống bạn tiêu hóa vào

người không gì hơn mà một phương thuốc liều cao. Còn gì khó chịu hơn một người phải "tống" một lượng lớn thức ăn không có lợi cho sức khỏe vào người, đẩy số thức ăn ấy xuống bằng một cốc nước đường đã qua xử lý và sau đó, nuốt thêm vài viên vitamin trong cảm giác vô vọng?

Những quyết định mỗi ngày về việc vận động thể chất đều có những hệ quả lâu dài. Nên đi bộ hay là lái xe? Nên đứng – hay ngồi? Nên ra ngoài vận động – hay dán mắt vào màn hình máy tính hoặc ti vi? Những quyết định này không hề nhỏ chút nào, chúng đều có những hệ quả kéo theo đó. Những than phiền về căng thẳng, lo lắng, mệt mỏi đơn giản chỉ phản ứng đòi vận động của cơ thể. Jane Brody, người phụ trách chuyên mục Sức khỏe trên *New York Times* đã tổng kết rằng: "Bạn tìm đến luyện tập, luyện tập sẽ giúp bạn".

Theo thời gian, bảo vệ sức khỏe ngày càng trở thành ưu tiên trước nhất. Người trẻ thường có nhiều sinh lực hơn. Cần có những nguyên tắc và sự chỉ dẫn để giúp họ phát triển khả năng ngồi và nghĩ tới những khoảng thời gian cần thiết cho học hành và làm việc. Với người già thì ngược lại, tư thế thường thấy của họ là gắn với chiếc ghế. Nguyên tắc cần thiết cho giới trẻ, "mông sắt", cần thay đổi, với một ý chí sắt, để khuyến khích họ hoạt động.

Bạn có đang duy trì khả năng phụng sự hiệu quả bằng việc ưu tiên đúng mức tới sức khỏe của mình? Bạn có thể đặt ra các mục tiêu cá nhân và lịch trình thực hiện? Cách chăm sóc sức khỏe và thể trạng của bạn có phản ánh đúng độ tuổi của bạn?

Lắng nghe và học hỏi bằng trái tim và lý trí của một người phục vụ

Trong bất cứ tình huống nào, không gì thay thế được việc học từ những người bạn sẽ phụng sự. Họ là ngọn nguồn tạo nên quyết tâm của bạn làm thế nào để phụng sự tốt nhất; và họ cũng chính là người đưa ra quyết định cuối cùng. Ngay cả khi bạn kết luận rằng

họ được phục vụ tốt nhất thông qua những hành động đi ngược lại mong muốn hiện tại của họ, bạn vẫn có thể chắc chắn làm thế nào có thể phục vụ họ được tốt nhất, *từ góc độ của họ*. Bạn càng xác định được, đồng cảm được với họ - và gạt mình ra khỏi bức tranh toàn cảnh – bạn càng (phục vụ họ) hiệu quả.

Ai là người có kỹ năng lắng nghe tốt nhất mà bạn từng gặp? Điều gì giúp họ thành công như vậy? Bạn tự đánh giá thế nào về kỹ năng lắng nghe của mình? Và những người khác đánh giá về kỹ năng đó ra sao? Bạn có thể cải thiện nó như thế nào?

Cách bạn phụng sự tốt nhất cũng thay đổi theo thời gian

Cống hiến của bạn và sự phụng sự mà người khác cần đều thay đổi theo thời gian. Vào một thời điểm nào đó trong cuộc sống, cách tiếp cận này là sự phụng sự cần thiết và hữu ích, tuy nhiên lại có thể không phù hợp vào lúc khác và ngược lại.

Những người trẻ tuổi thường đặc biệt hiệu quả trong việc cung cấp các dịch vụ dựa trên năng lượng thể chất dồi dào của họ. Trong khi đó, những người già có thể sẽ cấp thêm những giá trị từ tầm nhìn và kinh nghiệm của họ. Nhu cầu của những người mà bạn phụng sự sẽ thay đổi liên tục. Chiến tranh kết thúc, trẻ con lớn lên, bệnh nhân hồi phục, một số qua đời.

Nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng cũng thay đổi. Hãy thử tưởng tượng một người nào đó đến từ thập niên 1950 hay 1960 sẽ phản ứng ra sao trước sự giàu có, tự do và chất lượng sản phẩm mà người Mỹ đang tận hưởng ngày nay!

Một số người cho rằng việc họ phân chia thành nhiều dạng phụng sự – gia đình, cộng đồng, công việc – giúp cuộc sống của họ trở nên "cân bằng". Điều này có thể đúng trong một số trường hợp nhưng không phải là tất cả.

Tại một giai đoạn nào đó trong cuộc sống, bạn có thể sẽ phải đặc biệt phụng sự một mục tiêu nào đó và gác lại các mục tiêu khác. Học đại học, giải quyết nhu cầu việc làm, nuôi con, chăm sóc thân nhân bệnh tật có thể sẽ lấn át những lĩnh vực phụng sự khác. Điều cốt lõi là xuyên suốt cuộc đời mình, những cống hiến phụng sự phải thống nhất với tích cách của bạn. Vào một thời điểm cụ thể nào đó, cuộc sống của bạn có thể lại rất khó đạt được sự "cân bằng".

Một cuộc đời, nếu xem xét một cách tổng thể, có thể là cân bằng xét về mặt phụng sự - nhưng lại hoàn toàn mất cân bằng tại một số thời điểm cụ thể nào đó.

Có một điều chắc chắn là: thay đổi sẽ xảy ra. Bạn nên xem xét làm thế nào để phụng sự một cách tốt nhất dựa trên việc quan sát những người bạn đang phụng sự và phản hồi từ phía họ cũng như những đối tượng khách quan mà bạn có thể tham khảo.

Sự phụng sự của bạn thay đổi thế nào theo thời gian? Bạn muốn nó thay đổi như thế nào?

Hãy cẩn thận với những người chỉ giới hạn sự phụng sự của bạn vào một giai đoạn nào đó trong cuộc sống. Ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự vào bất cứ thời điểm nào trong đời mình. Giống như Carl Jung từng nói: "Một người chắc chắn sẽ không lớn lên tới 70 hay 80 tuổi nếu điều đó không có ý nghĩa gì với giống loài của anh ta. Xế chiều của một đời người có ý nghĩa của riêng nó chứ không chỉ là một nửa đáng thương so với giai đoạn đầu đời".

Phục vụ không phải là nhắm mắt tuân lệnh

Với những tình huống mà người khác điều khiển bạn, lập luận rằng bạn thích hợp nhất với việc phụng sự/phục vụ theo cách không công bằng hoặc không thích hợp thì sao?

Nhận định của tổng thống Theodore Roosevelt vẫn còn nguyên giá trị: "Không ai có quyền đòi hỏi hoặc chấp nhận bất cứ sự

phụng sự nào trừ khi trong những điều kiện đã thay đổi, người đó cảm thấy vẫn giữ được toàn bộ sự tôn trọng của người khác đối với cá nhân mình khi duy trì sự phụng sự ấy”.

Bất cứ ai đòi hỏi một mối quan hệ buộc bạn phải nhắm mắt tuân lệnh thì đó không phải là phụng sự bạn, mà cũng không tạo điều kiện để bạn phụng sự người khác tốt nhất. Do đó, việc đánh giá những mối quan hệ mà những mất cân bằng tạm thời (trong mối quan hệ đó) có thể trở thành vĩnh cửu là điều đặc biệt quan trọng.

Làm tốt nhất có thể với những gì bạn có và vị trí bạn đang nắm giữ

Bạn không thể tự lựa chọn hoàn cảnh để có thể phụng sự tốt nhất. Theo lời Roosevelt từng nói, bạn phải “làm tốt nhất những gì có thể, với những gì bạn có và với vị trí mà bạn đang đứng.”

Như sách Truyền đạo 9:10 (Kinh thánh) có viết: “Việc gì được giao vào tay bạn, cũng hãy làm hết sức có thể”.

Làm tốt nhất những gì có thể, bằng cả sức mình là cam kết nên có.

Trong nhiều trường hợp, có thể sẽ khó khăn để quyết định hết sức mình là thế nào. Tiêu chuẩn để đo lường là gì?

Trong một số trường hợp, bạn có thể sẽ tìm được một tiêu chuẩn khách quan. Tuy nhiên, trong một số trường hợp khác, bạn phải chấp nhận một tiêu chuẩn nào đó, nhưng tiêu chuẩn này hiển nhiên sẽ hạn chế hiệu quả cố gắng của bạn.

Bạn có thể nghĩ là ai đó ở cùng độ tuổi, giới tính, chiều cao, cân nặng, giáo dục hoặc cùng một tiêu chí nào đó với bạn sẽ không thể làm được một số việc nhất định. Rõ ràng suy nghĩ này sẽ tác động tiêu cực tới khả năng phụng sự của bạn.

Bạn có cho phép những thất bại lởn vởn trong đầu bạn thay cho những khoảnh khắc tốt đẹp không? Theo quy luật, tất cả những tên tội phạm nguy hiểm nhất đều có những hạn chế mà những ngày sau đó, mọi trách nhiệm đều bị hủy bỏ. Đáng chú ý là nhiều người thường tự mình (và cả do tác động bên ngoài) nhai đi nhai lại những thất bại của bản thân, thay vì những thành tích. Trong thời đại kỹ thuật số của chúng ta, quá trình suy nghĩ sai lệch này càng được củng cố bằng cách ghi nhớ những khoảnh khắc tồi tệ nhất, đáng xấu hổ nhất trên mạng.

Bạn đã bao giờ học nhảy dù chưa? Trước khi bạn được phép nhảy từ trên một chiếc máy bay, bạn phải học cách ngã. Bạn phải tập đi tập lại động tác tiếp đất ở nhiều góc độ khác nhau. Có một bài học ở đó. Nếu bạn "kháng cự" lại cái ngã, sợ nó, cố bảo vệ "phẩm giá" của bản thân, bạn càng gia tăng nguy cơ chấn thương của mình. Nếu bạn chấp nhận nó đúng như nó phải thế, chấp nhận nó như một phần kinh nghiệm, bạn có thể nhanh chóng học được cách ngã và đứng dậy an toàn.

Tại sao chúng ta không nghĩ về những sai lầm và thất bại của mình theo cách tương tự? Chúng là một phần tất yếu, dễ hiểu trong cuộc sống của chúng ta. Hãy sẵn sàng chuẩn bị đón nhận chúng, học hỏi kinh nghiệm từ đó, vững vàng đứng dậy sau sai lầm và bước tiếp. Hãy kiểm nghiệm bất cứ thành tích và sự phụng sự của bất cứ con người đáng nhớ nào; rồi bạn cũng sẽ tìm thấy vô vàn sai lầm và thất bại. Trên thực tế, bạn sẽ tìm thấy (những người đó còn có) nhiều sai lầm và thất bại hơn những người kém nổi tiếng hơn.

Sao chúng ta kỳ vọng cuộc sống của chúng ta lại khác chứ?

Đừng làm nô lệ cho quá khứ của bạn – lao mình xuống biển, lặn sâu và bơi xa, để bạn có thể trở lại với lòng tự tôn cá nhân, với một sức mạnh mới, với một kinh nghiệm mới, để giảng giải và xem thường người già.

—Ralph Waldo Emerson

Bạn nên tách biệt và tìm cách vượt qua bất cứ điều gì khiến bạn sao nhãng, không tập trung vào mục tiêu phụng sự/phục vụ với khả năng cao nhất có thể. Ở một chừng mực nào đó, nếu sự tập trung của bạn bị phân tách thì sự đóng góp của bạn cũng trở nên hạn chế.

Theo quan điểm của tôi, một người thật vô đạo đức nếu mỗi một giây, một phút trong đời không chịu nỗ lực hết sức mình.

—Jose Ortegay Gasset

Hãy tập trung vào hiện tại.

Làm hết sức có thể nghĩa là thoải mái tập trung vào hiện tại – hiện hữu vô điều kiện.

Giống như Albert Camus đã viết: “Sự hào phóng thực sự đối với tương lai bao gồm việc cho đi tất cả những gì hiện hữu ở hiện tại”. Tương tự như vậy, nhận thức tốt nhất về “món nợ” những người đã phụng sự bạn là phải làm chủ thời khắc phụng sự hiện tại của bạn.

Nếu bạn muốn biết tương lai của mình thế nào, hãy nhìn vào điều bạn đang làm trong hiện tại này.

—Tục ngữ Tây Tạng

Hãy kiểm tra sự phụng sự của chính bạn. Bạn đã tận dụng hiệu quả những nguồn lực thời gian, tiền bạc, mối quan hệ và suy nghĩ của bạn ở mức độ tối đa chưa? Những giá trị sâu xa nhất của bạn và cách bạn sống có hòa hợp với nhau – cả trong và ngoài – không? Ngay cả những quyết định tốt nhất ngày hôm qua cũng không hiệu quả nếu không được kiểm nghiệm trong ngày hôm

nay. Hãy nghĩ những ưu tiên phụng sự của bạn giống như một bản danh mục đầu tư đa dạng. Thực hiện những điều chỉnh quan trọng và tinh tế theo thời gian, bạn cần sắp xếp lại các nguồn lực để nâng cấp chiến lược của mình. Trong nhiều trường hợp khác, bạn có thể phải đưa ra quyết định "thăm lại" (kiểm nghiệm lại) chính bản thân chiến lược.

TUẦN 5: LUÔN TỰ HỎI "LÀM CÁCH NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ MỘT CÁCH TỐT NHẤT" TRONG MỖI LẦN TIẾP XÚC VỚI NGƯỜI KHÁC

Trong một tuần, hãy tự hỏi chính bạn mỗi khi tiếp xúc với một người bất kỳ: *Làm thế nào để phụng sự người này một cách tốt nhất*?

Tự đặt câu hỏi này trong mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp và khách hàng, bạn bè và gia đình, người xa lạ và những người quen biết.

Mục tiêu của bạn là phải chuyển từ suy nghĩ *từ trong ra ngoài* sang những mối quan hệ bắt nguồn từ suy nghĩ *từ ngoài vào trong*. Có thể sẽ có ích khi bạn xác định được những quan điểm thay thế bạn có thể lựa chọn để sử dụng trong những tương tác với người khác.

Coi trọng người khác trước	**Coi trọng bản thân trước**
Lắng nghe	Nói
Can đảm	Tự vệ
Tích cự	Tiêu cực
Cởi mở	Nghi ngại
Lạc quan	Bi quan
Động viên, khích lệ	Nản lòng, thoái trí
Xây dựng	Phá hoại
Trao quyền	Không trao quyền
Khen ngợi	Chỉ trích, phê bình
Kiên nhẫn	Mất kiên nhẫn
Lịch thiệp	Khiếm nhã
Biết ơn	Vô tình
Cho đi	Nhận về
Sáng tạo	Tiêu dùng
Rộng lượng	Nhỏ nhen
Giản dị	Tự mãn
Đi đầu	Bị động
Tinh tế	Thô kệch
Nhiệt tình, xông xáo	Thờ ơ, lạnh nhạt

Quyết tâm làm thế nào để phụng sự tốt nhất không nên hạn chế chỉ trong những thời điểm quan trọng trong công việc và đời sống riêng của bạn. Bạn vẫn có thể phụng sự thật tốt bất cứ ai tiếp xúc với bạn chỉ đơn giản bằng một cử chỉ đẹp, chân thành và phù hợp. Ý tưởng của Mẹ Teresa mang đầy tư tưởng phụng sự: “Không nên để cho bất cứ ai gặp bạn rời đi mà không hạnh phúc và tốt đẹp hơn. Hãy là nhân chứng sống cho sự tốt bụng của Chúa: Sự tốt bụng thể hiện trên gương mặt, thể hiện trong đôi mắt và trong nụ cười của bạn”.

Lúc đầu có vẻ như việc tạo dựng thói quen phụng sự người khác trong những tương tác quen thuộc, thường nhật là điều vớ vẩn. Một số người còn hiểu sai nó đơn thuần chỉ là biết điều.

Nhưng còn một điều gì đó lớn hơn thế. George Washington, khi còn là sinh viên thực tập, đã ghi chép "Nguyên tắc ứng xử lịch thiệp và hành vi chuẩn mực tại nơi làm việc và trong giao tiếp". Quan niệm đầu tiên – cũng có thể nói là nền tảng cho toàn bộ những phần còn lại – là "Mọi hành động ở cơ quan cần được thực hiện với sự tôn trọng dành cho những người có mặt ở đó".

Washington nhận ra rằng việc phụng sự người khác theo những cách nhỏ nhất sẽ xây dựng và củng cố thói quen suy nghĩ và đặt nhu cầu của người khác lên trước nhu cầu của bản thân. Kết quả có thể là thiên hướng phụng sự mang tính bản năng có thể xuất hiện vào những thời khắc không nhìn thấy trước, với nhiều rủi ro.

Thậm chí một câu nói, nhận xét hay một câu hỏi bình thường cũng có thể có ảnh hưởng to lớn. Richard Adkerson, vị chủ tịch vô cùng thông minh của Freeport-McMoRan tiết lộ một trong những nguyên nhân dẫn tới thành công của ông là do một câu hỏi mang tính thách đố của một vị giáo sư đáng kính dạy mình.

Vị giáo sư này hỏi Adkerson, liệu ông - một sinh viên kế toán sáng giá tại bang Mississippi - có thể giành được số điểm cao nhất tại cuộc thi cấp chứng chỉ kế toán hành nghề tại tiểu bang này hay không – cũng có nghĩa là đánh bại đối thủ nặng ký lúc bấy giờ là Ole Miss. Adkerson đã nghiêm túc và quyết tâm tiến về phía trước. Ông không chỉ đứng đầu tại bang Mississippi mà còn giành số điểm cao thứ hai cả nước lúc bấy giờ. Câu hỏi có mục đích khích lệ của người thầy giáo còn tiếp tục ảnh hưởng tới những quyết định của ông nhiều thập kỷ sau này. Adkerson coi đó như khoảnh khắc bản lề đặt nền móng cho sự nghiệp thành công và phát triển nhanh chóng của mình.

Cuốn sách nổi tiếng của Calvin Trillin *Viết về Alice* là cuốn hồi ký thể hiện tình yêu của ông dành cho người vợ quá cố của mình. Một câu chuyện cảm động trong chuyện minh chứng cho việc sức mạnh của một hành động "nhỏ" cũng có thể phụng sự được rất nhiều người với "sức mạnh lan truyền của tình yêu chân thành thuần khiết và vẹn nguyên."

Alice, khi là tình nguyện viên ở một trại hè nhớ lại “trại viên mà mình thân thiết nhất, L., một cô bé kỳ diệu bị tật nguyền rất nặng.” Căn bệnh di truyền khiến cô bé không thể tiêu hóa được thức ăn, cũng không lớn lên được. Người ta cho cô bé ăn bằng một chiếc ống. Alice giúp L. di chuyển bằng một chiếc xe dùng ở các sân golf.

Alice nhớ lại một lần L. nhờ cô giữ một bức thư khi cô bé tham gia một trò chơi. Alice nhìn thấy dòng chữ trong lá thư. Đó là chữ của mẹ L. Sự lưỡng lự không muốn xâm phạm sự riêng tư của cô bé cuối cùng không thắng nổi được sự tò mò:

> *Lúc đó tôi chỉ muốn biết cha mẹ của cô bé ấy đã làm thế nào để nuôi nấng cô bé trở nên tuyệt vời đến vậy, con người lạc quan nhất, nhiệt tình nhất và giàu hi vọng nhất mà tôi đã từng gặp. Tôi lướt nhanh qua lá thư và đôi mắt tôi dừng lại ở câu: “Nếu* ngày đó Chúa có đưa đến tất cả những đứa trẻ trên đời này để cha mẹ lựa chọn, chúng ta cũng sẽ chỉ chọn con mà thôi.”

Alice đã đem bức thư chia sẻ với chồng mình. “Nhanh, anh hãy đọc cái này... Đó là bí mật của cuộc sống.”

“Những hành động nhỏ” như vậy có thể có sức mạnh phụng sự cho rất nhiều người, vượt qua không gian và thời gian.

Không nên để cho ai đó gặp bạn rời đi mà không hạnh phúc và tốt đẹp hơn.

—Mẹ Teresa

Tốt bụng chính là hành động thông thái nhất.

—Châm ngôn của nhiều tín ngưỡng

SAU TUẦN 5, CẬP NHẬT *BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ*: LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHỤNG SỰ TỐT NHẤT?

Sau khi hoàn thành nhiệm vụ của Tuần 5, hãy xem lại *Bản đồ phụng sự* của bạn. Tập trung xem xét từng cá nhân hay công ty mà bạn đang phụng sự, lưu ý xem làm thế nào để bạn có thể phụng sự họ một cách tốt nhất. Những mối quan hệ này có chồng chéo nhau hay không? Bạn có đặt ra ưu tiên rõ ràng hay không? Bạn có kiểm tra lại những cam kết dài hạn để đảm bảo chúng vẫn phù hợp với suy nghĩ hiện tại của bạn? Những hành động quản lý thời gian, tiền bạc, các mối quan hệ và suy nghĩ có thực sự đúng với khả năng phụng sự tốt nhất của bạn hay không? Bạn có dự đoán được những điều chỉnh trong tương lai để có thể phụng sự tốt nhất không? Bạn học được những gì qua việc áp dụng câu hỏi – *Làm thế nào để phụng sự một cách tốt nhất?* – trong vòng một tuần? Bạn có thể áp dụng được gì từ đó vào những hành động trong tương lai?

BẠN CÓ CỐNG HIẾN GÌ ĐẶC BIỆT HAY KHÔNG?

Theo cách nói của chúng tôi, cống hiến đặc biệt có thể xuất hiện ở chỗ mà khát vọng thể hiện chính mình từ *trong-ra* (thể hiện những phẩm chất sâu sắc nhất) phù hợp với cam kết phụng sự mọi người từ *ngoài-vào* (tập trung vào nhu cầu và khả năng của họ).

Bạn có xác định được vị trí kì diệu xuất hiện cống hiến đặc biệt của bạn đó không? Nếu có, bạn có thực hiện được cống hiến ấy? Bạn có thực hiện những gì *chỉ có bạn* mới có thể làm được? Cống hiến của bạn có thực sự đặc biệt độc nhất, bao hàm mọi mặt cuộc sống và khả năng của bạn? Và cống hiến ấy có được đánh giá đúng mức bởi những người bạn đang phụng sự?

Hãy làm điều bạn yêu thích, vì những người mà bạn yêu mến

Để xác định cống hiến đặc biệt của bạn, hãy xem xét những câu hỏi sau đây:

-Bạn nhận thấy ba năng lực tốt nhất của mình là gì?

-Mọi người đánh giá năng lực tốt nhất của bạn là gì?

-Khi làm việc, bạn có cảm thấy hoàn toàn tự tin, thậm chí cảm thấy khả năng bậc thầy của mình?

-Khi nào bạn lâm vào trạng thái mà ở đó bạn cảm thấy hoàn toàn tập trung tới mức thời gian như ngừng lại?

Công việc nào khiến bạn thấy hứng thú nhất?

-Bạn muốn làm gì để kiếm sống nếu tiền không phải là mục tiêu?

-Bạn làm gì nếu không sợ thất bại?

-Điều gì khiến bạn thỏa mãn nhất?

-Có người nào khiến bạn muốn học tập sự nghiệp của họ không?

-Điều gì khiến bạn bắt buộc phải làm, dù có xảy ra tình huống gì đi nữa?

-Bạn đam mê điều gì nhất?

Trước khi một người nghĩ tới người khác, anh ta phải là chính mình trước đã; anh ta phải xác định được khả năng của mình để làm chủ nó và vận dụng nó phục vụ lợi ích của người khác...

—Vận động viên điền kinh Maria Rilke

Tài năng là làm điều có thể; thiên tài là làm điều cần phải làm.

—Edward Bulwer-Lytt on

Bạn có sẵn sàng từ bỏ những gì mình không thích không?

Dan Sullivan, người sáng lập chương trình *Huấn luyện chiến lược* tuyên bố là: “Bạn có thể có được tất cả những gì mình muốn trong cuộc sống nến như bạn từ bỏ tất cả những gì mình không thích.”

Khái niệm này thật đơn giản và nhiều ý nghĩa. Tuy nhiên làm được điều đó lại không dễ dàng gì. Những gì bạn không thích có thể là một số nhiệm vụ không hề dễ chịu và cũng không thực sự quan trọng được giao thêm, nhưng có thể lại quen thuộc với bạn và có ý nghĩa về một mặt nào đó.

Marti Barlett a, nhà văn và chuyên gia nổi tiếng về marketing cho phụ nữ, giải thích rằng một trong những quyết định khó khăn nhất – và cần thiết nhất – là bỏ qua cơ hội kinh doanh. Cơ hội có thể gõ cánh cửa trong khu vực bạn nhận ra mình có năng lực – nhưng không phải trong lĩnh vực của đóng góp độc nhất. Khi bạn phụng sự một nhóm người, một gia đình, và những người phụ thuộc vào bạn, cả hiện tại và trong tương lai, điều này có thể là một câu hỏi ám ảnh.

Tuy nhiên, vào một lúc nào đó, bạn cần phải quyết định: bạn có “đánh cược tất cả” không?

Đánh cược tất cả

Người nào tìm thấy thiên hướng của mình cũng toàn tâm toàn ý theo đuổi nó. Như một câu tục ngữ nói, “không phải là thử, mà là hoặc làm hoặc chết”.

Jerry Seinfeld nhớ lại quyết định “đánh cược tất cả” của anh:

> *Ngay cả khi tôi chỉ có thể làm đủ để mua được một ổ bánh mì và không chết đói, [việc là một diễn viên hài kịch] là một cuộc phiêu lưu vĩ đại nhất tôi từng được tham gia. Tôi đã từng nói: “Tôi không than phiền về điều đã xảy đến với tôi; tôi đang làm điều này”. Đó là cách duy nhất tôi thực sự làm điều đó.*

Khi đó tôi không biết điều này, nhưng tôi cũng giống như những người chơi bài vẫn nói "cược tất cả" vậy. Cha mẹ tôi nghĩ: "Rồi nó sẽ có một công việc; điều đó giống như là nó đang điều tra vậy".

Paul McCartney và John Lennon chỉ có thể tưởng tượng tới việc chơi nhạc rock and roll. Theo người viết tiểu sử cho họ, Bob Spitz, thì:

Còn ai có thể viết nên ca khúc của chính họ? Hay mạo hiểm kết hợp với một nhà quản lý?... Điều đó chưa bao giờ rõ ràng hơn trong cái nhìn dài hạn của họ: không ai trong số họ có bất cứ thứ gì hỗ trợ. Những người bạn đồng lứa đều đã có công ăn việc làm ổn định; The Beatles chưa từng nghiêm túc nghĩ tới việc chặn đứng thời gian. Lúc nào cũng chỉ có âm nhạc, nhóm nhạc, lúc nào cũng chỉ có The Beatles. Không còn lựa chọn nào khác. Đó là công việc để đời của họ.

Theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, The Beatles đã đặt mọi thứ họ có vào công việc của họ. Họ đánh cược tất cả. Cuộc sống của họ không "cân bằng". Tương lai của họ chưa chắc chắn. Họ không có điểm tựa là một người tiền nhiệm đáng tin cậy về mặt con đường sự nghiệp. Mọi sự thất vọng, mọi sự chán chường, mọi sai lầm, mọi thất bại đều để tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể lùi bước trước sự học hỏi và tiến bộ.

Ngẫm lại, thật dễ để trở nên đa cảm với một cam kết như vậy. Từ điểm xuất phát của họ nhìn về phía trước, có thể thấy nó khiến người ta nhụt chí như thế nào. Nhà quản lý đầu tiên của The Beatles, Brian Epstein nhớ lại: "John [Lennon] nói người giàu như tôi không thể biết ý nghĩa của mong muốn được thành công là như thế nào. Tôi có doanh nghiệp của gia đình để 'dựa vào'."

Vẫn luôn có những lập luận sắc bén về việc không nên đánh cược tất cả. Rất nhiều người – mà có lẽ là hầu hết – đều hoàn toàn có lý. Bạn có thể thành công về mặt tài chính trong một sự nghiệp vốn được trọng vọng theo truyền thống, chẳng hạn như bác

sỹ hay luật sư. Tuy nhiên, đam mê của bạn – điều mà chỉ có bạn mới biết – lại có thể ẩn ở đâu đó. Đơn cử, bạn có thể khao khát được làm việc cho tổ chức Bác sỹ không biên giới, hay trở thành một nhà giáo dục, một nhà văn. Trong khi chi phí cho những người không muốn bạn thay đổi có thể rõ ràng thì lợi ích bạn có thể đem đến cho người khác thông qua việc đeo đuổi thiên hướng/tiếng gọi của mình lại mang tính giả thuyết và không chắc chắn.

Với nhiều người, con đường ít chông gai nhất chính là giữ nguyên hiện trạng, dù với sự e dè và trong một số trường hợp, hiểm họa lại hiện hữu ở khắp mọi nơi. Điều đó giống như thể họ lái xe tới điểm đến đã được dự định trước – vừa lái vừa đạp thắng. Nó đủ để giảm tốc cuộc hành trình, nó có thể hạn chế biểu hiện, nhưng bạn vẫn lơ đễnh đi trên con đường đó.

Tama Kieves nhớ lại phản ứng của cô với tình thế tiến thoái lưỡng nan này trong cuốn sách *Lần này tôi nhảy!* (This time I dance!). Một câu hỏi mang tính chiến lược đã tìm ra đường đi cho cô khi cô phải vật lộn giữa được và mất của việc rời bỏ vị trí ổn định nhưng buồn tẻ trong một công ty luật lớn, để chuyển sang con đường gieo neo của một nhà văn. Một người bạn tốt chỉ hỏi đơn giản thế này: "Nếu bạn có thể thành công như vậy với công việc mà bạn không thích, thì bạn có thể thành công như thế nào với công việc mà bạn thích?"

Nghe theo trái tim đánh cược tất cả không bao giờ là dễ dàng. Tuy nhiên, nó không bao giờ dễ dàng hơn bây giờ. Trong thế kỷ 21, bạn có một cơ hội chưa từng có để thay đổi tình trạng sự nghiệp của bạn. Chẳng hạn, bạn có thể "chế tác" nên điều mà nhà văn (và cũng là luật sư) Marci Alboher gọi là "sự nghiệp gạch chéo", ví dụ như Bác sĩ/Nhà giáo dục.

Blogger Penelope Trunk đưa ra khái niệm "sự nghiệp hỗn độn", đa dạng. Điều này "đan xen nhu cầu của những người bạn yêu với công việc bạn đang làm và công việc bạn dự định làm khi đã đến lúc thay đổi".

Trunk giải thích rằng bạn có thể là một bà mẹ ở nhà nội trợ và chăm con, đồng thời có thể mở một doanh nghiệp "tay trái" từ quán cà phê ở góc phố. Hoặc bạn cũng có thể chọn cách đảm nhận công việc hợp tác. Ngay cả khi bạn bắt đầu xa với thiên hướng của mình, bạn cũng cần tập trung tiền bạc và rải tờ rơi xa hàng dặm để nuôi dưỡng giấc mơ du lịch hay tìm nguồn tài chính cho công việc kinh doanh của chính bạn.

Nếu những sắp đặt này có thể giúp bạn theo đuổi *Bản đồ phụng sự* mà bạn đã tạo ra, chúng có thể tồn tại lâu dài. Tuy nhiên, với nhiều người, những thứ hỗn hợp này lại *rất quan trọng*. Chúng đóng vai trò như những điểm dừng trên lộ trình tiến tới cuộc sống mà họ mong muốn, tiến tới nơi mà mục tiêu và giá trị *cơ bản* của họ hòa quyện, trở thành thiên hướng của họ.

Dù bạn tiếp nhận nó như thế nào, nếu bạn quyết tâm tạo nên đóng góp độc nhất, bạn cần phải đánh cược tất cả. Vào một thời điểm nào đó trong cuộc đời bạn, nó có thể là tất cả vì gia đình bạn. Vào một thời điểm khác, nó có thể là tất cả vì công việc mà bạn yêu thích. Bạn không nên cho phép những lựa chọn *quan trọng* của mình được đưa ra với những lý do hoàn toàn hợp lý vào một thời gian và địa điểm nào đó, mặc định trở thành quyết định *cơ bản* của bạn. Theo Tim Ferriss, tác giả cuốn *Tuần làm việc 4 giờ*, nguy cơ của "bản kế hoạch cuộc đời bị trì hoãn" là bạn sẽ chấm dứt việc sử dụng sức mạnh của kế hoạch một cách có hệ thống đối với cả những thành tố quan trọng nhất đối với bạn.

Cần phải nhận ra điểm mấu chốt và đối xử với những lựa chọn này như những quyết định quan trọng. Với mỗi ngày trôi qua, bạn lại đang thiết kế cuộc sống của mình. Từ "quyết định" *(decision)* bắt nguồn từ một từ gốc Latin *decere* có nghĩa là "cắt". Khi lựa chọn một con đường, bạn đang bỏ qua những con đường khác.

Ít nhất, hãy bước bước đầu tiên trên con đường dẫn tới nơi bạn muốn tới. Bạn không thể ở đúng nơi vào đúng thời điểm nếu bạn không ở đúng nơi để bắt đầu. Nói cách khác, theo lời của Ben Stein thì "Bạn không thể thắng nếu bạn không tham gia".

Đó là một sắc lệnh nghiêm túc: đánh cược tất cả.

Điều đó nghe có vẻ khó khăn cho đến khi bạn nhớ rằng tất cả chỉ là về tình yêu – tình yêu dành cho công việc, tình yêu dành cho những người bạn đang phụng sự.

Bằng bất cứ biện pháp truyền thống nào, chỉ bảy năm sau ngày tốt nghiệp, tôi đã thất bại một cách thảm hại. Cuộc hôn nhân ngắn ngủi bất thường, tôi lại còn thất nghiệp, là một bà mẹ đơn thân và điều đáng buồn nhất là sống ở nước Anh mà không có gia đình. Thất bại có nghĩa là loại bỏ điều không cần thiết. Tôi không còn huyễn hoặc bản thân rằng tôi là thứ gì đó khác hơn con người thật của mình, và bắt đầu điều chỉnh mọi năng lượng của mình vào hoàn thành công việc duy nhất có ý nghĩa với tôi. Nếu tôi đã từng thành công với bất cứ điều gì khác, tôi đã chẳng bao giờ tìm thấy quyết tâm đạt được thành công trong lĩnh vực mà tôi tin rằng mình thực sự thuộc về nó.

—J. K. Rowling

Trong một vài tình huống, quyết định đặt cược tất cả có thể trở nên khó khăn hơn bởi thành công nối tiếp về mặt phần thưởng tài chính, địa vị và sự ủng hộ hoặc phụ thuộc vào người khác. Bạn có đặt cược tất cả vào một cuộc sống nhất quán với giá trị và tầm nhìn của bạn không?

TUẦN 6: HÃY TỰ HỎI "BẠN CÓ ĐANG TẠO RA CỐNG HIẾN ĐẶC BIỆT? " KHI THỰC HIỆN BẤT CỨ NHIỆM VỤ NÀO

Trong suốt Tuần 6, luôn tự hỏi mình trong cuộc sống riêng tư và công việc: Bạn có đang tạo ra những cống hiến đặc biệt hay

không? Hãy viết một cuốn *Nhật ký đóng góp* về những hoạt động mỗi ngày của bạn.

Hãy đặc biệt để ý đến hai khía cạnh. Một là khía cạnh quản lý. Bạn có chú ý tới những vấn đề mà người khác có thể giải quyết tốt, thậm chí tốt hơn không? Nếu bạn giống hầu hết mọi người chúng ta, bạn được phép cho nhiều thứ nằm trong danh mục này xuất hiện trong lịch trình của bạn. Khía cạnh còn lại sâu sắc hơn. Bạn có điều chỉnh những nguồn lực khan hiếm trong cuộc sống của bạn hướng tới những hoạt động có thể nâng cấp thiên hướng của bạn không? Nếu không, bạn có làm điều gì đó giúp bạn tiến gần hơn tới thiên hướng của bạn không?

SAU TUẦN 6, CẬP NHẬT BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ CỦA BẠN: BẠN CÓ CỐNG HIẾN ĐẶC BIỆT HAY KHÔNG?

Cuối Tuần 6, hãy xem lại và cập nhật *Bản đồ phụng sự*. Bạn có cống hiến đặc biệt hay không? Trong cuộc sống, nỗ lực tạo ra cống hiến đặc biệt ở mặt này có ảnh hưởng tới khả năng phụng sự của bạn ở mặt khác? Bạn có đang làm những việc mà không phục vụ mục tiêu phụng sự người khác chỉ vì gắn với lối sống hoàn toàn hoặc chủ yếu ưu tiên phục vụ chính mình? Bạn có đang chấp nhận gác lại sự phụng sự ở mặt này để dồn tâm huyết cho một mặt nào đó khác? Nếu có, bạn có chuẩn bị sẵn sàng để thay đổi vào một thời điểm nào đó trong tương lai? Lựa chọn công việc, hay phân phối thời gian giữa công việc và đời sống riêng của bạn có còn phù hợp? Bạn có đang phục vụ những mục tiêu và mong muốn mà mình khởi xướng hoặc lấy cảm hứng từ người khác (có thể bao gồm của chính bạn trước đây)? Bạn có thấy thoải mái với những ưu tiên hiện tại của mình? Bạn có đủ quyết tâm từ bỏ những cơ hội không nhất quán với sự phụng sự cao nhất và tốt nhất của bạn không? Bạn có đặt cược tất cả để tạo nên sự đóng góp độc đáo không? Nếu không, *ai là người bạn đang phụng sự*? Bản đồ phụng sự của bạn khác đi như thế nào nếu bạn tạo ra những đóng góp độc nhất? Liệu bạn có thể điều chỉnh bản đồ để đạt tới điểm đó không? Nếu không làm được tất cả cùng một lúc, liệu bạn có thể hình dung ra các giai đoạn của

quá trình phát triển, tạo dựng tương lai của bạn, từng bước một không?

MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Lãnh đạo - và phụng sự - đều cần sự thay đổi. Để phụng sự hiệu quả, bạn phải đặt nhiệm vụ liên tục cải thiện bản thân mình làm ưu tiên hàng đầu. Càng muốn phụng sự nhiều hơn, bạn ngày càng phải tận tâm hơn, chu đáo hơn, học hỏi nhiều hơn.

Trong thế kỷ 21, nhiều giá trị trong con người bạn bắt nguồn từ khả năng động viên và thúc đẩy người khác không ngừng học hỏi và trưởng thành. Bạn không thể khơi nguồn cảm hứng dài lâu cho người khác nếu bản thân bạn cũng không được tạo cảm hứng.

Bạn đang được người khác học theo - hay bạn là một người đi học hỏi

Eric Hoffer, nhà lý luận xã hội người Mỹ thế kỷ 20 cho rằng: “Trong thời đại luôn chứng kiến sự thay đổi to lớn như hiện nay, chính những người ham học hỏi mới là chủ nhân của tương lai. Những người còn lại thường thấy rằng họ đã được trang bị đủ kiến thức, nhưng thực tế họ chỉ có thể sống trong một thế giới mà đã không còn tồn tại.”

Học, học nữa, học mãi tuyệt đối là cần thiết để phụng sự hiệu quả theo thời gian. Một tấm gương tiêu biểu là Warren Buffett. Ông được mọi người biết đến như nhà đầu tư tài năng nhất thế giới. Buffett tiết lộ nguồn gốc những ý tưởng của mình: “Tôi chỉ có đọc và đọc. Tôi đọc suốt ngày.” Cộng sự của ông, Charlie Munger cũng có lời khuyên: “Nếu bạn muốn thành công, nếu bạn muốn gặt hái những thành tựu nổi trội, hãy ngồi xuống và đọc – vào bất cứ lúc nào.”

Nếu một người đầu tư tiền bạc vào tri thức, không ai có thể lấy cắp nó. Đầu tư vào tri thức luôn đem lại lợi tức tốt nhất.

—Benjamin Franklin

Hãy sống như thể ngày mai bạn sẽ chết đi. Hãy học tập như thể bạn còn sống mãi với thời gian.

—Mahatma Gandhi

Bạn đọc như thế nào? Đơn thuần để giải trí? Hay là để xác nhận những quan điểm trước đó? Cảnh báo của Einstein rất đúng đắn trong trường hợp này: “Bất cứ ai đọc quá nhiều nhưng lại tư duy quá ít đều lây nhiễm thói quen lười suy nghĩ.”

Tất cả chúng ta đều biết một số người với học vấn chính thống sâu rộng, những người tin rằng họ biết tất cả những gì cần phải biết. Những người khác, với rất ít hoặc không có học vấn chính thống thì lập kế hoạch học tập và trưởng thành cả đời. Không cần phải nói, nhóm người sau sẽ có khả năng phụng sự hiệu quả hơn nhiều.

Mỗi người đều có hai học vấn, một nhận từ người khác và một, quan trọng hơn nhiều, do chính bản thân anh ta tự đúc rút cho mình.

—Edward Gibbon

Bằng cấp và chứng chỉ không phải biểu tượng của quyền được làm; chúng chỉ là giấy phép (quy định quyền) được học mà thôi.

Đừng bao giờ ngừng học hỏi.

Phụng sự hiệu quả luôn đòi hỏi sự cải thiện.

Khái niệm “phá hủy có tính sáng tạo” của nhà kinh tê´ học thê´ kỷ 20 Joseph Schumpeter không chỉ liên quan tới các công ty, các ngành kinh tê´ và nê`n kinh tê´ rộng lớn nói chung. Đó còn thể hiện năng lực tưởng tượng và sáng tạo của những cá nhân.

Thâ´t bại có thể giúp chúng ta rút ra những bài học quý giá vê` việc không nên làm gì. Một thách thức mang nhiê`u tính rủi ro hơn, đòi hỏi khả năng tự kiểm soát năng lực lớn nhâ´t của chính mình là không ngừng học hỏi và đi lên kể cả khi bạn đã chiê´n thă´ng cuộc chơi và giành được những kê´t quả phi thường.

Một ví dụ tiêu biểu gâ`n đây là trường hợp của tay golf huyê`n thoại Tiger Woods. Anh ta đã thô´ng trị môn golf chuyên nghiệp tới mức không có một người nào ở bâ´t cứ môn thể thao nào, thậm chí trong bâ´t cứ lĩnh vực nào, có thể so sánh được với anh ta. Nhưng vào năm 2002, trên đỉnh cao quyê`n lực đó, Woods đã quyê´t định cải thiện lại cú swing của mình. Trong gâ`n 2 năm sau đó, anh ta không thể thă´ng được ở bâ´t cứ giải đâ´u nào. Tuy nhiên, cuô´i cùng Woods đã chiê´n thă´ng trở lại, đột phá tới một trình độ mà có lẽ chỉ có anh ta mới có thể nghĩ tới. Anh ta đã đi đúng đường với dự báo vê` thành công vang dội của mình.

Woods nhớ lại: “Mọi người nghĩ ră`ng việc thay đổi cú swing là hành động ngớ ngẩn sau khi tôi đã giành chiê´n thă´ng ở giải Masters với 12 cú đánh như vậy. Tại sao tôi lại phải thay đổi? Ô`, tôi nghĩ là mình luôn có thể làm tô´t hơn.”

Câu chuyện tương tự xảy với nhóm nhạc nổi tiê´ng The Beatles vào năm 1966. Bộ tứ huyê`n thoại này lúc đó đang ở đỉnh cao phong độ, nổi tiê´ng khă´p thê´ giới và có ảnh hưởng vô song tới văn hóa. Họ có thể tiê´p tục với những gì mà họ đang làm và cách mà họ đang thực hiện, thực sự vẫn là quá tuyệt vời. Tuy nhiên, họ lại bă´t đâ`u một thay đổi to lớn.

Không hê` tuyên bô´ với công chúng trước đó, ban nhạc mẫu mực vê` trình diễn nhạc sô´ng thông báo là họ sẽ dừng những tour diễn

của mình vào cuối mùa hè năm đó. Buổi biểu diễn chính thức cuối cùng của The Beatles được tổ chức tại Candlestick Park, San Francisco vào thứ Hai, ngày 29 tháng 8 năm 1966.

Sau đó ban nhạc có thể toàn tâm toàn ý tập trung vào những sáng tạo của mình trong phòng thu âm. Sức sáng tạo của họ sẽ không còn bị chi phối bởi những tour diễn đầy ánh đèn sân khấu lặp đi lặp lại nữa.

Tháng 11, The Beatles đến với phòng thu Abbey Road tại London và ở đây, họ đã có thời gian ghi âm kỷ lục chưa từng có trước đó: 129 ngày. Kết quả là, tuyệt tác của nhóm, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*, được phát hành vào thứ Năm, ngày mùng 1 tháng 6 năm 1967.

Những thập kỷ sau này, Paul McCartney cũng không hề ỷ vào thành công phi thường của mình cùng với The Beatles. Ông tiếp tục giương buồm tìm kiếm những vùng đất mới chưa từng được khai phá. Tay nhạc Rock n Roll huyền thoại – người từng bị một ban nhạc địa phương từ chối – đã soạn ra những bản giao hưởng cổ điển đáng ngưỡng mộ. Vào cuối năm 2008, ở tuổi 66, McCartney còn cho ra đời một album mới, *Electric Arguments*, mang âm hưởng của nhiều phong cách âm nhạc. Tờ *Nhật báo phố Wall* gọi ông là "Nhà thí nghiệm âm nhạc vĩ đại của The Beatles… (với một) khao khát mở rộng những biên giới nghệ thuật của mình."

Thay đổi luôn tiềm ẩn những rủi ro. Tuy nhiên, nó cũng đem lại những cơ hội nâng cao chất lượng phụng sự, và làm sâu sắc thêm những mối quan hệ. Nỗ lực nhằm duy trì tình trạng ổn định có thể sẽ nguy hiểm với viễn cảnh phụng sự đang tồn tại. Phải dự phòng và đáp ứng những nhu cầu có thể thay đổi để duy trì các mối quan hệ. Tiểu thuyết gia Charlotte Bronte từng nói: "Sẽ là vô nghĩa khi nói rằng con người phải hài lòng với sự ổn định: họ phải luôn hành động, và họ sẽ tạo ra nếu không thể tìm thấy nó."

Một người lãnh đạo phải luôn hành động¸ nắm bắt cơ hội, xác định lại phạm vi tham chiếu, mở rộng nhận thức của nhân viên về những gì có thể làm được. Phần thưởng là mối quan hệ lãnh đạo

trường tô`n bao gô`m khao khát và nhu câ`u vê` hành động, tính mới lạ và phát triển từ chính những người bạn phụng sự. Như Charles de Gaulle đã từng viê´t: “Người lãnh đạo thực sự phải giữ yê´u tô´ bâ´t ngờ của mình ở trên cao, để người khác không thể với tới được, có thê´ mới có thể khiê´n cho đám đông háo hức và nín thở đón chờ”.

Cách suy nghĩ của Charles de Gaulle đúng trong bâ´t cứ hoàn cảnh nào – bao gô`m cả đời sô´ng cá nhân của bạn. Arnold Schwarzenegger xác nhận ră`ng cơ bă´p “gây ngạc nhiên” bă`ng cách thay đổi cách luyện tập là vô cùng quan trọng đô´i với sự phát triển sinh lý. Cũng như vậy, bạn có thể mở rộng phạm vi/mức độ lãnh đạo của mình bă`ng cách liên tục tích hợp những yê´u tô´ quan trọng mang tên học hỏi và trải nghiệm.

Đừng bao giờ từ bỏ sáng kiê´n.

—Charles de Gaulle

Tôi luôn cho ră`ng thỉnh thoảng lại đưa ra một quan điểm, cách nhìn nhận mới là điê`u râ´t quan trọng. Việc có thể đoán được chỉ dẫn tới thâ´t bại.

—T. Boone Pickens

Lựa chọn "vòng thân cận" một cách cẩn thận

Chuyên gia vê` nghệ thuật lãnh đạo John Maxwell viê´t vê` tâ`m quan trọng của “vòng thân cận” đô´i với một nhà lãnh đạo. Đó là những người mà bạn thường tham khảo quan điểm và định hướng – một ban cô´ vâ´n chính thức hoặc không chính thức trong tổ chức. Họ có thể là những người bạn lâu năm, những người mà bạn đã có quan hệ trước cả bổn phận phụng sự hiện tại. Họ có thể là những cô´ vâ´n thông thái hoặc những người có quan điểm độc đáo và quý giá. Một sô´ giúp bạn có suy nghĩ thực tê´ hơn, sô´ khác lại có thể giúp bạn thực sự thăng hoa.

Mỗi người trong chúng ta đều có một "vòng thân cận" như vậy dù bạn có nghĩ về nó giống như theo cách vừa trình bày ở trên hay không. Nó bao gồm gia đình, bạn bè, đồng nghiệp của bạn. Nó bao gồm âm nhạc mà bạn nghe hàng ngày, các phương tiện radio, ti vi, internet ảnh hưởng tới cuộc sống của bạn. Đó có thể là âm thanh của những người bạn từng gặp rất lâu trước đây trong lòng bạn hoặc có thể là âm thanh, tiếng vọng của chính bản thân bạn.

Nói ngắn gọn, vòng thân cận bao gồm những người – với lối sống và suy nghĩ của họ - mà bạn lựa chọn để tạo thành một phần cuộc sống bên ngoài của mình. Nó còn bao gồm cả những người mà bạn cho phép tham gia vào cuộc sống bên trong của bạn. Song hành cùng nhau, họ tác động lên những trải nghiệm của bạn, thế giới mà bạn đang sống.

Lựa chọn của bạn về vòng thân cận là một quyết định quan trọng.

Những nghiên cứu khoa học đã khẳng định điều mà bà của bạn có thể đã từng nói với bạn: Bạn thường giống với những người bạn vẫn hay tiếp xúc. Nếu họ là những người thận trọng, bạn cũng có xu hướng trở nên thận trọng hơn. Nếu họ có những thói quen có lợi cho sức khỏe, bạn cũng rất có thể phát triển hoặc duy tri những thói quen có lợi cho sức khỏe.

Ngược lại, nếu họ luộm thuộm, hoặc có những thói quen tiêu cực hay uể oải về tinh thần, tình cảm, sinh lý, tâm lý...

Vòng thân cận của bạn có mang lại cho bạn cơ hội để học hỏi, thách thức để phát triển không? Liệu họ có thể khơi dậy điều tốt đẹp nhất trong bạn – hay điều gì đó khác? Họ có phản ánh những giá trị và cảm hứng hiện tại của bạn đối với sự phụng sự hay không? Nếu không, bạn đã chuẩn bị tinh thần để thay đổi chưa?

Cũng giống như mọi sự điều chỉnh khác, thay đổi vòng thân cận có thể xảy và vào những thời điểm (bạn có dấu hiệu) lo lắng. Bạn hiểu rõ về điều bạn sẽ bị mất. Bạn không có cách nào để biết

trước điều bạn có thể đạt được khi mở rộng băng thông của mình tới những người mới và những kinh nghiệm mới.

Một câu hỏi thực tế thường được đặt ra là: ở đâu bạn có thể tìm thấy những người mà bạn có thể học hỏi, mà sự hiện diện của họ truyền cảm hứng cho bạn tiến tới sự phụng sự cao nhất của bạn?

Hãy nhìn lại những người mà hiện tại bạn đang biết hoặc đang tương tác. Bạn có bỏ sót những người đặc biệt phi thường trong số họ không? Bạn có xem thường những khía cạnh ngoại lệ của những người mà bạn tiếp xúc không?

Bạn có thể nuôi dưỡng thói quen và kỹ năng tìm kiếm tài năng trong số những cá nhân giúp cải thiện sự đóng góp của bạn chỉ đơn giản bằng cách hiện diện trong cuộc đời bạn.

Malcolm Gladwell đã phân tích căn nguyên của những thành tích mà The Beatles đã đạt được trong cuốn sách của ông, *Những kẻ xuất chúng*. Gladwell nhấn mạnh giá trị của công việc 8 tiếng một ngày, 7 ngày một tuần của nhóm bốn người được đón nhận một cách háo hức ở Hamburg. Sân khấu của họ và kỹ năng âm nhạc của họ, cũng như tinh thần đồng đội của họ, được hình thành khi họ phải đấu tranh để làm hài lòng nhu cầu của đám đông, chủ yếu là những khán giả Đức ở khu vực đèn đỏ *Reeperbahn*.

Gladwell đã mượn sự phát triển của nhóm The Beatles làm bằng chứng thuyết phục "Nguyên tắc 10.000 giờ" của ông. Cũng quan trọng như 10.000 giờ (hoặc hơn) để chuẩn bị này, việc 10.000 giờ này được sử dụng *với ai* cũng rất quan trọng. McCartney và John Lennon, linh hồn của nhóm, sát cánh nỗ lực, người này khuyến khích và thách thức người kia bằng một trong những tài năng âm nhạc vĩ đại nhất thế hệ họ.

Không chỉ có thế.

Lennon và McCartney gặp nhau trong một buổi lễ tại một nhà thờ địa phương ở Liverpool vào thứ Bảy, ngày 6 tháng 7 năm 1957. Người này ngay lập tức nhận ra tài năng của người kia. Gần 17, Lennon lớn hơn McCartney hai tuổi. Chính vì thế, ban đầu, anh được xem là ca

sỹ chính của nhóm. Lennon quyết định đưa McCartney vào nhóm của anh, tạo ra mối quan hệ công việc. Hãy tưởng tượng... nếu Lennon không chào đón McCartney vào thế giới của anh, có thể chắc chắn rằng không ai trong hai người đó có thể đạt đến đỉnh cao sự nghiệp như họ đã đạt được khi kết hợp cùng nhau.

Lennon thấy tự hào về quyết định của mình: “Tôi mới chỉ mời hai người trở thành cộng sự của tôi. Một là Paul McCartney và người thứ hai là Yoko Ono. Cũng không quá tệ, phải không?”

Chẳng dễ gì bạn có thể tình cờ gặp ai đó có tài năng “thô” của Paul McCartney và John Lennon. Nhưng bạn có thể gặp được nhiều người tài năng hơn bạn tưởng. Khi bạn ngang qua con đường của họ, bạn có quan sát và lắng nghe sức mạnh của họ không? Bạn có chuẩn bị tinh thần để tiếp nhận những thay đổi và thách thức mà họ có thể mang vào thế giới của bạn chưa?

Một số người còn đặt ra một câu hỏi phụ, thực tế khác: thế nếu bạn bị cô lập về mặt địa lý thì sao?

Ngày trước bạn có thể chỉ nhìn vào những cuốn sách và trí tưởng tượng của riêng mình. Nhưng giờ bạn đã có Internet.

Những mô hình mạng xã hội như Facebook, Twitt er và Ning có thể giúp bạn kết nối với người khác. Nếu bạn quan tâm tới kinh doanh, có rất nhiều “đại lộ” giúp bạn theo dõi suy nghĩ và việc làm của Guy Kawasaki hay Bill George, hoặc Rosabeth Moss Kanter, hoặc Dav Meerman Scott, Tom Peters, Seth Godin hay Chris Brogan – hoặc tất cả những người này. Vô số CEO có blog riêng. Rất nhiều người với vốn hiểu biết sâu rộng và với những thành tích đáng nể sẵn sàng chào đón những fan hâm mộ trên Twitt er. Chỉ đơn giản tiếp thu/học hỏi một mẩu nhỏ thói quen sống và làm việc của họ cũng có thể cải thiện cuộc chơi của bạn, khiến bạn yêu cầu bản thân nhiều hơn, ngày này qua ngày khác.

Những người bạn đang phụng sự cũng có thể trở thành vòng thân cận của bạn. Họ cũng có thể “bước vào” thế giới trải nghiệm tiềm thức và ý thức của bạn.

Dù thế nào cũng phải chọn lựa vòng thân cận một cách cẩn thận giống như thiên tài âm nhạc lựa chọn một dàn nhạc tầm cỡ thế giới. Âm nhạc của họ sẽ vang vọng suốt cuộc đời bạn. Họ có thể giúp bạn nhận biết và nắm bắt được những cơ hội mới, soi tỏ những điểm đến xa hơn của bạn về trí tưởng tượng và sự đóng góp.

Bạn xem thành tích nào là thành tích lớn nhất tron đời bạn? “Tôi trở thành người mà tôi thích”.

—Carlos Santana

Tiếp nhận "các bậc tiền bối về tinh thần"

Triết gia và người am hiểu nhiều lĩnh vực của thế kỷ 20 Bertrand Russell treo trong phòng làm việc của ông một bức chân dung của triết gia người Hà Lan thế kỷ 17 Baruch Spinoza. Russell xem Spinoza như “bậc tiền bối về tinh thần” của ông.

Bạn cũng có thể có tổ tiên tinh thần, những nhân vật lịch sử truyền cảm hứng cho bạn phụng sự tốt nhất có thể. Nếu vòng thân cận của bạn bị giới hạn bởi không gian thì “tổ tiên tinh thần” lại không cần phải giới hạn về mặt thời gian.

Nhiều người chưa bao giờ nghĩ tới việc trèo lên một đoạn đường núi không quen thuộc mà không có bản đồ hay hướng dẫn của ai đó. Tuy nhiên, họ lại mạo hiểm lao đầu tới những “vùng đất” không chắc chắn trong cuộc đời họ mà không cần tới sự hướng dẫn của những người đi trước.

Một số người cho rằng những điển hình lịch sử chẳng có mấy giá trị. Họ xem thường những người đi trước. Họ băn khoăn không hiểu làm thế nào những người với những bộ quần áo kỳ cục và những suy nghĩ lỗi thời đó lại có thể có khả năng soi sáng cho chúng ta trong thời đại “phức tạp hơn” này.

Những người đi trước có một sô´ điê`u quan trọng giô´ng với chúng ta: họ không biê´t, cũng như chúng ta không thể biê´t tương lai thê´ nào. Đó chính là lý do tại sao ví dụ vê` họ lại trở thành vô giá: họ có thể chỉ cho chúng ta làm thê´ nào để hiểu được và làm chủ được những tình huô´ng bâ´t ngờ, không nă`m trong dự liệu.

Hiểu biê´t của những người “khai phá” thê´ hệ nào cũng bị những thê´ hệ khác, thường là đi sau, xem thường; thê´ hệ nào cũng coi nhẹ những hiểu biê´t được thê´ hệ khác khai phá.

Nhiê`u nhà lãnh đạo hiệu quả lại dựa vào những điển hình lịch sử đó để tạo cảm hứng cho bản thân trong thời đại rô´i ră´m, tù mù như hiện nay. Những người sáng lập nước Mỹ tìm hiểu và học hỏi lịch sử và văn học cổ điển. Thê´ hệ Nội Chiê´n – cả hai phía – lại tìm hiểu vào học hỏi những người sáng lập. Theodore Roosevelt, cũng như Winston Churchill, vô´n được xem là những nhân vật lịch sử, vẫn thường tự hỏi họ sẽ xử lý như thê´ nào trong những tình huô´ng hiện đại. King học Gandhi. The Beatles nhìn vào Elvis Presley, Chuck Berry, Buddy Holly, Carl Perkins, Litt le Richard và những người khác. Điê`u tương tự đúng với lãnh đạo trong mọi lĩnh vực.

Ngày nay, chúng ta có lợi thê´ hơn. Lịch sử xã hội đã gia tăng nhận thức của chúng ta vê` lãnh đạo và những thành tích của râ´t, râ´t nhiê`u những người, cả nam và nữ, không nă´m giữ những vị trí cao trong xã hội, những người mà đóng góp của họ thường bị xem nhẹ hoặc không được công nhận. Ví dụ vê` họ có tác dụng hơn tâ´t cả trong thê´ kỷ 21 này, khi mà mọi người ai cũng có thể lãnh đạo vì ai cũng có thể phụng sự.

Những vị tổ tiên tinh thâ`n có thể tăng tiêu chuẩn của bạn và mở rộng tâ`m nhìn của bạn. Nê´u thực tê´ thời gian và không gian của bạn đáng thâ´t vọng – chẳng hạn như W.H. Auden nhớ lại những năm 1930 như “thập kỷ kém trung thực” – bạn có thể quay lại lịch sử để tìm lời khuyên. Bạn có thể được truyê`n cảm hứng một cách đích thực – tiê´p thu sức mạnh quan trọng từ ví dụ của những người khác – sau đó đưa chúng vào thê´ giới, nâng câ´p chúng bă`ng sự phụng sự của bạn.

Tái tạo lại chính bản thân mình

Người ta nói rằng cứ mỗi 7 năm, cơ thể chúng ta lại tự tổ hợp lại chính bản thân mình với những tế bào hoàn toàn mới. Bất kể điều này có hoàn toàn chính xác về mặt sinh học hay không, nó vẫn phản ánh một điều tuyệt vời.

Chúng ta tự làm mới lại chính mình với những quyết định trong cuộc sống thường ngày, những lựa chọn bất kể là lớn hay nhỏ. Tại sao chúng ta không suy nghĩ thật thấu đáo trước mỗi quyết định giúp bản thân mình tốt hơn?

Chúng ta đều được sinh ra với những phẩm chất và năng lực nào đó, nhưng theo thời gian, những quyết định trong đời sống hàng ngày sẽ ngày càng có ảnh hưởng tới năng lực thể chất, tinh thần, cảm xúc và tâm linh của bản thân chúng ta.

Theo thời gian, những quyết định hàng ngày của chúng ta sẽ có ảnh hưởng tới những năng lực thể chất, tinh thần, cảm xúc và tâm linh của chính chúng ta tương tự và thậm chí nhiều hơn những phẩm chất và năng lực bẩm sinh.

Sáng tạo lại (re-creation) cũng chính là hoạt động giải trí (recreation). Như nhà nhân loại học Margaret Mead từng nói: “Giải trí và hành động khai phá những năng lực của con người có liên quan mật thiết với nhau.”

Những nhà lãnh đạo với khả năng duy trì sự hiệu quả của mình theo thời gian có khuynh hướng có rất nhiều sở thích và mối quan tâm. Winston Churchill không chỉ là một chính trị gia tầm cỡ thế giới. Ông còn là một họa sĩ, một diễn giả, một sử gia và nhà bình luận các vấn đề đương đại. Ông còn là một người ham đọc sách và một người khách du lịch không biết mệt mỏi. Churchill tự động viên chính mình và mọi người với câu nói khích lệ: “Thay đổi cũng có lợi như nghỉ ngơi vậy.”

Giải trí luôn là một yếu tố tự nhiên đồng hành với sức manh tập trung được phát triển cao độ. Churchill, thậm chí trong những hoàn cảnh khó khăn nhất, thường giải tỏa những bận tâm của mình bằng những trò giải trí. Đó có thể là những mối quan hệ xã hội, những bài tập thể dục, cầu nguyện hoặc những hình thức thiền định.

Một số tôn giáo dành ra một ngày nghỉ ngơi và giải trí gọi là ngày lễ Sabbath. Đây là nguồn gốc sinh ra những ngày nghỉ lễ trong năm, nhằm mục đích sạc lại năng lượng và cống hiến những đóng góp của mỗi người.

Bill Gate nổi tiếng với những ngày nghỉ dài hàng tuần mỗi nửa năm một lần nhằm phục vụ nhu cầu học tập và giải trí của mình ở những khu vực biệt lập.

Ngày càng có nhiều người với khả năng làm việc hiệu quả cao dành thời gian trong ngày để thiền định hoặc thực hiện các bài tập liên quan tới tinh thần nhằm thư giãn và nhìn lại một cách có hệ thống. Một số công ty như Google, GE và Salesforce.com đều khuyến khích những nhà lãnh đạo cấp cao của mình học theo. Các đội Chicago Bulls, Los Angeles Lakers và rất nhiều vận động viên thể thao xuất sắc cũng làm điều tương tự.

Nghỉ ngơi và nhìn nhận lại một cách thường xuyên không nên bị xem là hoạt động xa xỉ. Chúng là cần thiết. So sánh với những hành động khác, chúng có thể giúp chúng ta tìm lại tâm hồn giản dị rất cần thiết cho khả năng phụng sự bền vững.

Sự nối tiếp của chuỗi những hoạt động hàng ngày thường làm nảy sinh hai xu hướng suy nghĩ theo thói quen trái ngược nhau. Một là bạn có rất ít quyền quyết định tới số mệnh của mình. Điều này được củng cố bởi những nhu cầu không ngừng nghỉ về hàng giờ nghẹt thở, kết hợp với những điều khó đoán định nhưng không thể tránh khỏi được.

Hai là sự tập trung không ngừng vào công việc và những thói thường khác có thể "cài đặt" cảm quan không thực tế, được thổi

phô`ng vê` sức mạnh của bạn đô´i với những tình huô´ng xảy ra trong cuộc sô´ng của bạn.

Tái tạo có thể giúp bạn lă´ng nghe – nghe thật sự – tiê´ng nói của những người khác. Bạn có thể thâ´y rõ tiê´ng nói nội tâm của bạn, thi thoảng là trực giác, mà thường bị lâ´n át bởi mớ âm thanh hỗn độn của thê´ giới thường ngày. Như vũ công Agnes de Mille đã nói: “Không có tiê´ng kèn trumpet nào khi những quyê´t định quan trọng của chúng ta được đưa ra. Định mệnh được hình thành một cách âm thâ`m”.

Thông qua tái tạo – giải trí, bạn có thể thức tỉnh bản thân từ cái mà Robert Louis Stevenson gọi là “chứng mộng du đáng nể” của râ´t, râ´t nhiê`u người cứ thung dung tiê´n vê` phía trước – mà không câ`n băn khoăn, không câ`n nghi ngờ, và thường không hoàn thành – trên con đường mòn cũ rích của những cách sô´ng truyê`n thô´ng.

Bill Novelli, cựu CEO của AARP, đã tái tạo lại cuộc sô´ng và sự nghiệp của ông trong vài dịp. Ông đã phụng sự hiệu quả trong thê´ giới của quảng cáo, chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận và gâ`n đây nhâ´t là giới học viện. Novelli lưu tâm tới chiê´c đô`ng hô` bên trong ông, tạo ra thay đổi, bỏ qua quán tính quyê´n rũ của những thành công được công nhận.

Nhà văn, nhà bình luận Dave Ramsey có một câu nói nổi tiê´ng giúp người ta tái tập trung vào sự kiện tài chính của họ: “Hãy sô´ng không giô´ng bâ´t kỳ ai cả, để sau này, bạn có thể sô´ng không giô´ng bâ´t kỳ ai”.

Ý niệm tương tự có thể áp dụng cho mọi khía cạnh trong cuộc sô´ng của chúng ta. Nê´u bạn dự định phụng sự người khác với mức độ cao nhâ´t của khả năng, bạn câ`n chịu trách nhiệm sáng tạo nên điê`u mà nhà khám phá người Anh thê´ kỷ 20 Wilfred Thesiger gọi là “cuộc sô´ng của sự lựa chọn”.

Sao bạn không tạo nên kiệt tác phụng sự của riêng bạn?

Để là chính mình chứ không phải ai khác trong một thế giới mà cả ngày cả đêm đều nỗ lực hết sức để biến bạn thành bất cứ ai khác có nghĩa là bạn phải đấu tranh chống lại cuộc chiến cam go nhất mà bất cứ người nào cũng có thể chiến đấu được; và hãy nhớ, đừng bao giờ ngừng đấu tranh.

—E.E. Cummings, nhà thơ

TUẦN 7: MỖI KHI THỰC HIỆN MỘT NHIỆM VỤ BẤT KỲ, HÃY TỰ HỎI "MỖI NGÀY BẠN CÓ THỂ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?"

Ở Tuần 7, trong quá trình sống và làm việc, hãy luôn tự hỏi: *Bạn có đang tốt dần lên mỗi ngày*? Hãy viết một cuốn *Nhật ký tiến bộ* ghi lại tất cả các hoạt động trong ngày của bạn. Đặc biệt chú ý xem lại những nhiệm vụ thường gặp. Hãy bao quát mọi mặt trong cuộc sống của bạn, ví dụ như chế độ ăn, thể dục, việc sử dụng thời gian. Đừng bỏ qua những mối quan hệ lâu năm hay những kế hoạch tưởng chừng rất chắc chắn liên quan tới cả đời sống cá nhân và công việc. Ghi chú lại những lối suy nghĩ, phản ứng của bạn với những tình huống gặp phải, cả những tình huống có thể dự báo trước lẫn những tình huống đột xuất.

SAU TUẦN 7, CẬP NHẬT LẠI BẢN ĐỒ PHỤNG SỰ: MỖI NGÀY BẠN CÓ HOÀN THIỆN HƠN KHÔNG?

Xem lại Bản đồ phụng sự, mỗi ngày bạn có hoàn thiện hơn không? Bạn có phụng sự nhiều người hơn, hiệu quả hơn chính mình một năm trước đây? So với 2 năm trước? 5 năm trước? 10 năm trước? Dựa vào đâu bạn biết được sự khác biệt? Bạn áp dụng biện pháp so sánh nào? Bạn dự đoán thế nào về bổn phận phụng sự của mình vào năm tới? Sau 2 năm nữa? 5 năm nữa? 10 năm nữa? Bạn đã vạch ra kế hoạch gì cụ thể cho 3 tháng tới nhằm cải thiện tình hình? Cho 6 tháng tới? 1 năm tới? Bạn có một "vòng thân cận" hay không? Bạn

có thường nhận được ý kiến tư vấn từ người khác giúp cải thiện khả năng phụng sự của bạn?

BIẾN CUỘC ĐỜI BẠN THÀNH MỘT KIỆT TÁC PHỤNG SỰ

Lãnh đạo là nghệ thuật biểu hiện.

Bằng nhiều cách khác nhau, với những mức độ thành công khác nhau, lãnh đạo chính là hiện thân thể hiện cách sống. Họ thực hiện điều đó khi họ truyền đạt tầm nhìn của mình. Lời chào bán quan trọng nhất, thậm chí cấp thiết nhất trong Thời đại thông tin, chính là tấm gương bản thân họ.

Xuyên suốt lịch sử, các nhà lãnh đạo thường tìm kiếm cảm hứng từ những nghệ sĩ. Điều này có thể một phần là do tính cách táo bạo của những nghệ sỹ, dám sống một cuộc đời phù hợp với những năng lực, giá trị và tầm nhìn của họ. Những nghệ sỹ thường không thích những gì mang tính truyền thống, theo lối mòn. Nhiều nghệ sỹ nhìn cuộc đời với một quan điểm cực kỳ lạ lùng nhằm mục đích tìm kiếm những ý tưởng độc đáo, bất ngờ, chưa từng xuất hiện và họ thường cảm nhận và thể hiện cuộc sống theo những cách mới lạ.

Bạn nghĩ như thế nào về cuộc sống của bạn trên vai trò một người lãnh đạo – cuộc sống của phụng sự/phục vụ - theo thuật ngữ mang tính nghệ thuật?

Một số tìm đến những bản nhạc hoặc những buổi biểu diễn nhạc. Đây là cách nhìn nhận của nhà thơ, và cũng là nhà vật lý học Oliver Wendell Holmes, cha ruột của vị thẩm phán Oliver Wendell Holmes. Ông cảnh báo, cũng như Emerson, rằng: “Hầu hết chúng ta đều bước xuống mồ (chết) cùng với bản nhạc của chúng ta vẫn ở trong chúng ta, chưa hề được bật lên”.

Số khác lại so sánh nghệ thuật sống với việc làm phim truyền hình. Winston Churchill xem cuộc đời đáng nhớ của ông “giống như một bộ phim mà mình là một diễn viên “hoàn toàn tuyệt vời!” Nhà sử

học quân sự Carlos D'Este nói thêm: "Churchill còn chưa nhắc tới điều này: trong bộ phim cuộc đời ông, ông không chỉ là một diễn viên, mà còn là một ngôi sao". Còn có thể hơn thế. Churchill còn là nhà sản xuất, đạo diễn, nhà viết kịch – và là khán giả trung thành, nhiệt tình, hài hước và được đánh giá cao nhất của chính ông.

Nhiều nhà lãnh đạo hiệu quả nếu không phải ngòi bút thiên tài cũng tràn đầy năng lượng. Một số, chẳng hạn như Theodore Roosevelt, Churchill, Lincoln và King đã sử dụng ngôn từ trước nhất để thay đổi thực tại của chính bản thân họ, sau đó là của những người khác. Fred Kaplan, trong cuốn *Lincoln: Tiểu sử của một ngòi bút*, đã kết luận rằng ở Lincoln, "công cụ, người tạo công cụ và người sử dụng công cụ đã trở thành một thể không tách biệt. Ông trở thành người đúng như lời nói của ông thể hiện".

Có ích như mỗi một so sánh đó, có lẽ phép ẩn dụ có sức mạnh nhất là khắc họa. Ở điểm này, chúng ta có thể sử dụng câu nói của Oliver Wendell Holmes, Jr. như một định hướng: "Cuộc sống là vẽ một bức tranh, chứ không phải làm một phép tính".

Cuộc sống là vẽ một bức tranh, chứ không phải làm một phép tính.

—Oliver Wendell Holmes

Khi bạn *phụng sự để dẫn đầu*, bạn đã phết sơn lên miếng vải vẽ tranh của mình. Một số miếng vải vẫn còn nguyên, trắng tinh, hoàn toàn chưa chạm đến. Chúng đang đợi "tác phẩm" của bạn. Có những lúc, điều đó là cơ hội; nhưng cũng có những lúc, đó lại là điều phiền toái. Chỉ có một điều chắc chắn, đó là: Nó là của bạn.

Phần nhiều tấm vải đó đã được "hoàn thiện". Một vài trong số đó là hệ quả của những cái khác.

Những đóng góp trước đây của bạn cũng có trong đó. Những phần nỗ lực ưu tiên của bạn có thể khiến bạn hài lòng. Một số

thậm chí còn hoàn hảo trong mắt bạn.

Một số có vẻ đúng đường, đúng lối, nhưng thực ra lại không hoàn toàn như vậy. Nó có thể thu lợi từ việc hợp tác hoặc phát triển.

Một số có thể cùng nhau sai. Ít nhất đó cũng là cách bạn nhìn nhận trong thời điểm này. Nó có thể đúng vào một thời điểm nào đó. Hoặc cũng có thể bạn không bao giờ hài lòng với nó. Bạn có phụ thuộc quá nhiều vào suy nghĩ của người khác, đấu tranh để làm vừa lòng họ bằng cách đánh đổi thiên hướng, tiếng gọi của mình không? Có thể bạn tự hào với công việc đó, nhưng đáng tiếc là những người đó lại không nhìn nhận nó như bạn tưởng. Họ có thể không nhận ra giá trị bạn mang lại.

Tuy nhiên, chẳng có chỗ nào trên tấm vải đó lại không có giá trị cả. Ngay cả những sai lầm tồi tệ nhất của bạn cũng có thể phát huy tác dụng. Những trải nghiệm và những sai lầm trước đó, khi được tích hợp lại với nhau, được tô vẽ và khôi phục lại, tạo thành sự sâu sắc và giàu có/sự phong phú và đa dạng. Ảnh hưởng của chúng có thể không nhìn thấy trực tiếp, trên những con đường mà bạn nhận ra mình không muốn đi theo.

Tất cả những điều này tập trung theo một trật tự do tầm nhìn của bạn đưa ra. Bạn hình ảnh hóa sự phục vụ của bạn, cuộc sống của bạn. Bạn hiểu hiện tại và quá khứ của bạn trong ý niệm về tương lai của chính bạn.

Tầm nhìn của bạn bắt đầu như một bức phác họa, một dàn khung ý niệm của chính bạn về bức tranh hoàn thiện của bản thân bạn. Nó cũng là một điều tưởng tượng. Bạn làm việc trong tình trạng bối rối, không biết nhiệm vụ đó rồi sẽ kết thúc ở đâu. Bạn sẽ học hỏi được nhiều điều trên đường đi, hân hoan với niềm tin rằng rồi cuối cùng tầm nhìn của bạn cũng sẽ giúp bạn mang mang chúng lại với nhau.

Một tầm nhìn cần phải có một kế hoạch. Tầm nhìn càng giàu trí tưởng tượng, càng thiết thực thì kế hoạch càng quan trọng.

Hai mươi lăm năm đầu đời, tôi mong muốn tự do. Hai mươi lăm năm sau, tôi mong muốn mệnh lệnh. Hai mươi lăm năm sau, tôi nhận ra rằng mệnh lệnh chính là tự do.

—Winston S. Churchill

Một số người xem kỷ luật như một nhiệm vụ. Với tôi, nó là một kiểu mệnh lệnh/yêu cầu khiến tôi được tự do sải cánh.

—Julia Andrews, diễn viên, ca sỹ, vũ công

Người nghệ sỹ cũng có thể biết, như CEO của hãng Nissan Carlos Ghon đã từng nói: “Bạn không thể dự định cuộc đời bạn được, vì nếu bạn làm thế, nó sẽ bị co hẹp lại rất nhiều”. Cứ cố hạn chế những điều không chắc chắn trong khuôn khổ cấu trúc bạn tự áp đặt là điều đáng tự hào. Nó có thể là ảo tưởng, thậm chí có thể nguy hiểm.

Tuy nhiên, bạn có thể tiến thêm nhiều bước tới cuộc sống mà bạn hình dung. Kế hoạch hiệu quả nhất là kế hoạch được xây dựng trên hiểu biết cho rằng điều đó là cần thiết, nhưng không bao giờ là đủ; điều đó quan trọng, nhưng không phải là tất cả.

Kế hoạch tự biến thành hệ thống. Hệ thống có thể tạo ra biểu hiện nâng cao, học và ứng dụng nhanh hơn. Chúng chỉ đơn giản là những cách giúp cho những đóng góp của bạn, và của những người khác, dễ được tiếp cận hơn, dễ kết hợp với những nhiệm vụ cụ thể, thực tế hơn.

Kỷ luật giúp bạn thích nghi một cách có mục đích hơn. Bạn điều chỉnh, điều chỉnh những ý tưởng và những khả năng mới. Sức mạnh của tầm nhìn đảm bảo tính nguyên vẹn của nó sẽ được củng cố, chứ không bị tách rời.

Bạn hãy mở lòng với những đóng góp của người khác. Lúc này, hơn bao giờ hết, bạn có thể không ngừng học hỏi từ những người đóng góp ý tưởng, nguồn lực hay sự hỗ trợ về mặt tinh thần trong một thế giới được kết nối, một thế giới của các mối quan hệ.

Để đạt được kiệt tác của mình, bạn cần phải đảo lộn tiềm thức và nhận thức của bạn, đột phá tới nắm bắt cái tôi/sự tồn tại của bạn. Henry James đã ghi lại điều này, miêu tả người nghệ sỹ là “người chẳng có gì bị thất lạc”. Chẳng có gì là đủ cả. Việc tìm thấy giá trị trong mọi dấu vết của hiểu biết, kinh nghiệm, bản năng và đức tin là điều cần thiết để có thể tạo ra một điều mà không ai khác có thể.

Theo lời của vũ công Twyla Tharp thì “Mọi vật đều chỉ là nguyên liệu thô. Mọi điều đều có liên quan đến nhau. Vạn vật đều có tác dụng. Tất cả đều phát huy tính sáng tạo của tôi. Nhưng nếu không có sự chuẩn bị thích hợp, tôi không thể nhận thấy nó, giữ được nó và sử dụng nó”.

Không điều gì trong cuộc sống của bạn là vô nghĩa cả. Bạn có thể đột nhiên tìm thấy chính mình khi lục tung những kho kinh nghiệm của bạn. Bạn có thể tình cờ gặp những mảnh nhỏ cuộc đời bạn trong quá khứ. Bạn có thể lôi chúng ta, nhìn nhận chúng với một quan điểm mới. Những mảnh vụ ký ức ngẫu nhiên, rời rạc của bạn, công việc trong quá khứ của bạn, những ý tưởng, những thành tích, những nỗ lực hay những sai lầm của bạn – tất cả những điều này đều có tác dụng gì đó. Một số tưởng chừng như chẳng có ý nghĩa gì, có vẻ như có rất ít giá trị. Đột nhiên, chúng lại hoàn toàn khớp, đáp ứng được chính xác một nhu cầu cấp bách nào đó của bạn.

Đầu năm 1967, nhóm nhạc The Beatles đã làm việc với một nguồn năng lượng được truyền cảm hứng từ những bài hát tạo nên album *Sgt. Pepper’s Lonely Hearts Club Band*. Khi những nhân tố rock and roll đầu tiên của album xuất hiện, trí tưởng tượng và hồi ức của Paul McCartney đã nhớ lại một việc dang dở trong thời gian trước. Những yếu tố chính tạo nên bản nhạc thứ hai “*When I’m sixty-four*” (Khi tôi 64 tuổi) đến với McCartney từ khi anh mới 16 tuổi.

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra trong sự nghiệp của Steve Jobs. Ông đã từng là một sinh viên cá biệt ở trường đại học. Ông không theo học những lớp truyền thống “thực hành” viết thư pháp. Ông học về chữ in kiểu có chân chữ và không có chân chữ. Đó có vẻ là sự

chuyển hướng vô nghĩa tại thời điểm đó. Nhiều năm sau, khi thiết kế chiếc máy vi tính Macintosh, Jobs đã quay trở lại sử dụng kinh nghiệm đó để tích hợp với thuật đánh chữ ấn tượng mà sau này đã trở thành một phần tiêu chuẩn của phần mềm sản xuất cá nhân.

Những nhân tố bị bỏ quên, bị xem thường, bị sao nhãng trong kinh nghiệm của bạn trở nên hiện hữu giữa ánh sáng mờ ảo của những khoảnh khắc quan trọng. Chúng xuất hiện, cùng với nhau, nhất quán toàn bộ công việc và cuộc sống của bạn. Mọi thứ đều ở đúng vị trí cần phải ở của nó.

Winston Churchill cũng có cảm nhận tương tự vào ngày thứ Sáu, 10 tháng 5 năm 1940. Ông nói với người bạn tin cẩn, chính cuộc chiến sinh tử gần kề do một gã người Đức, Hitler, gây ra đã mang lại cho ông cơ hội được phụng sự ở vị trí cao nhất của nhà nước. Hơn nữa, "cũng không có nhiều ứng viên cho công việc (này)".

Tuy nhiên, như chính Churchill kể lại trong cuốn *Bão gộp* (The Gathering Storm) thì:

> *Tôi* có cảm giác thanh thản đến mãnh liệt. Cuối cùng tôi cũng có quyền điều hành toàn bộ. Tôi có cảm giác như mình đang dạo bước trên con đường của số phận/định mệnh, và toàn bộ quãng đời trong quá khứ đã đặt nền móng cho giờ phút này, trải nghiệm này... Tôi nghĩ tôi biết khá rõ về tất cả điều đó, và tôi dám chắc mình sẽ không thất bại. Chính vì vậy, dù háo hức đợi ngày mai đến, tôi vẫn ngủ rất ngon giấc, và không cần phải có những giấc mơ vỗ về. (đặc biệt nhấn mạnh)

Khi bạn tạo nên kiệt tác phụng sự của chính bạn, sự hoàn thiện trong công việc cũng chính là sự hoàn thiện trong cuộc sống. Arnold Toynbee đã quan sát và chỉ ra rằng "Sự hoàn thành tối cao nhất là kết hợp được bản năng giữa chơi và làm việc". Không nên nhầm lẫn giữa điều này với người nghiện việc, người cố trốn tránh những vấn đề trong chuỗi hoạt động liên tục, bắt buộc.

Khi thực hiện điều đó, hãy tách biệt những phần cuộc sống tập hợp trong tình yêu là trọng tâm nỗ lực của bạn. Bạn được truyền cảm

hứng, được khuyến khích phụng sự/phục vụ bởi tình yêu của bạn dành cho những người bạn đang phụng sự/phục vụ.

Tình yêu mang lại những thách thức của riêng nó.

Khi công việc và cuộc sống trở thành một, những quyết định hệ quả có thể bị đặt vào tình trạng phải chờ đợi, liên quan tới người hoặc việc bạn yêu thích. Ở chừng mực đó, sự lựa chọn phiền não của nhà thơ Yeats được duy trì. Tuy nhiên, ngay cả khó khăn đó cũng có thể làm nảy sinh nguồn sức mạnh lớn lao cho kiệt tác phụng sự của bạn.

Một họa sỹ, cũng như bất kỳ người nghệ sỹ hay lãnh đạo nào, cũng không biết chính xác sự tìm kiếm của mình sẽ kết thúc ở đâu. Cô không thể kiểm soát được kết quả. Nghĩ về điều đó có thể khiến bạn bị sao nhãng, trở lại phục vụ bản thân.

Nhà viết kịch người Anh thế kỷ 18 Joseph Addison nhắc tới thách thức này trong *Cato, một bi kịch*. George Washington và những nhà sáng lập người Mỹ khác đã quá quen với tác phẩm nổi tiếng này và những bài học về phụng sự và lãnh đạo rút ra từ nó. Trong màn I, cảnh 2 có đoạn: *“Không phải tự nhiên lại đòi hỏi thành công; nhưng chúng ta sẽ làm nhiều hơn, Sempronius, chúng ta xứng đáng có được nó”.*

Bạn không biết sự phụng sự/phục vụ của bạn có được đánh giá là “thành công” không. Bạn không biết bạn có đạt được kết quả như mong muốn, một vị trí có quyền lực, quyền hành và được tôn trọng không.

Bạn không thể kết nối các dấu chấm nhìn về phía trước; bạn chỉ có thể kết nối chúng nhìn ngược lại phía sau. Vậy nên bạn cần phải tin tưởng rằng các dấu chấm, bằng cách nào đó, sẽ kết nối với tương lai của bạn.

—Steve Jobs

Điều bạn có thể làm: hãy bắt đầu cuộc hành trình bằng cách bắt tay vào phụng sự, mà không đòi hỏi, những người bạn yêu thương. Bạn có thể biết rằng mình phụng sự hiệu quả bằng cả trái tim mình. Điều này có thể đảm bảo cho “thành công” vốn không chắc chắn của bạn.

Bạn có thể biến cuộc sống của mình thành một kiệt tác phụng sự/phục vụ, dựa trên những quyết định bạn đưa ra từng ngày, từng giờ, từng phút. Sức mạnh từ ví dụ của bạn có thể không tính toán được tại một thời điểm nào đó. Nhà nhân văn học thế kỷ 20 Albert Schweitzer đã diễn tả điều đó một cách dễ hiểu: “Không người nào trong chúng ta biết ảnh hưởng do cuộc sống của chúng ta mang lại, chúng ta cho người khác cái gì; điều đó vẫn được giấu chúng ta, và nó nên tiếp tục như thế, dù chúng ta vẫn thường được cho phép nhìn thấy một vài phần nhỏ của nó, để chúng ta không đánh mất dũng khí”.

Dũng khí là thành tố gắn kết không thể thiếu, cho phép bạn khơi dậy nguồn lực lớn nhất của bản thân – khi đối mặt với những điều không chắc chắn cuối cùng, không khoan nhượng.

Một ngày tồi tệ nhất trong đời được dẫn dắt bằng dũng khí còn tốt hơn nhiều một ngày tốt nhất ở trong đời được bao bọc để được an toàn. Khi cuộc sống của bạn càng lúc càng gắn kết với những người mà bạn phụng sự bạn sẽ phá vỡ ranh giới kinh nghiệm của chính bản thân. Bạn được giải phóng khỏi những rào cản tinh vi nảy sinh từ quan điểm lỗi thời, lâu đời, hạn chế của bạn về khả năng của bản thân.

Bạn càng mở rộng, điều chỉnh, thậm chí chuyển hóa bản thân, bạn càng phụng sự hiệu quả. Bạn tập hợp được nguồn sức mạnh mà bạn không đủ can đảm để thừa nhận rằng bạn (đang) che giấu.

Một ngày tồi tệ nhất trong đời được dẫn dắt bằng dũng khí còn tốt hơn nhiều một ngày tốt nhất ở trong đời được bao bọc để được an toàn.

Nhà thơ Rilke đã từng nói: “Trưởng thành thật tuyệt vời biết bao khi một người đã sống như một nghệ nhân thực thụ... chẳng có gì mất đi; mọi thứ đều ở đó, có thật, thực sự có thật, nó ở đó và được biết đến, được gia nhập vào điều gì đó lớn hơn, và nó được gắn kết với quá khứ xa xưa nhất và tương lai xa vời nhất”.

Hình ảnh so sánh cuộc sống như một bức tranh của Oliver Wendell Holmes đã làm nảy sinh suy nghĩ tạo nên một kiệt tác phụng sự/phục vụ. Cảm nhận của ông, được thể hiện ở tuổi 83, đã đưa chúng ta tới đích cuối cùng: “Nếu tôi sắp chết, câu nói cuối cùng của tôi là: Hãy tin tưởng và theo đuổi một kết thúc không biết”.

Khi tình yêu và kỹ năng song hành với nhau, hãy kỳ vọng là sẽ có một kiệt tác.

—John Ruskin

HẠNH PHÚC VÀ PHỤNG SỰ

Chúng ta ai cũng kiếm tìm hạnh phúc. Bản Tuyên ngôn độc lập của nước Mỹ đã tuyên bố chúng ta có quyền theo đuổi nó (hạnh phúc). Tuy nhiên, chúng ta lại thường hiểu sai điều đó. Trong cuốn sách tuyệt vời của mình, *Va phải hạnh phúc (*Stumbling happiness), Dan Gilbert cho rằng người ta thường đánh giá sai điều khiến họ cảm thấy hạnh phúc.

Tương tự như vậy, một số người lại tìm cách hành động theo điều họ tin là lợi ích của bản thân. Họ cũng thường hiểu sai. Chẳng có ai trong số chúng ta hiểu biết đủ để phân chia lợi ích cá nhân – dù mỗi một người trong chúng ta đều biết đủ để hoàn thành nhiệm vụ của chúng ta.

Nhiệm vụ đó nhìn chung có liên quan tới phụng sự/phục vụ. Để theo đuổi nó mà không bị sao nhãng hay không đòi hỏi, chúng ta có thể sẽ “chạm trán” cảm giác viên mãn vốn là cốt lõi của hạnh phúc.

Tôi không biết định mệnh của bạn là gì, nhưng tôi biết một điều: Người duy nhất trong số các bạn thấy thực sự hạnh phúc là người tìm kiếm và tìm thấy cách phụng sự/phục vụ.

—Albert Schweitzer

Một trong những "bù đắp" tuyệt vời nhất của cuộc sống là không ai có thể chân thành giúp đỡ người khác mà không giúp đỡ chính bản thân anh ta... Hãy phụng sự/phục vụ và bạn cũng sẽ được phụng sự/phục vụ.

—Ralph Waldo Emerson

Cuộc sống là một ngành kinh doanh thú vị, và thú vị nhất khi sống vì người khác.

—Helen Keller

Albert Schweitzer đã tổng kết: "Thành công không phải chìa khóa của hạnh phúc. Ngược lại, hạnh phúc mới là chìa khóa của thành công. Nếu bạn yêu công việc bạn đang làm, bạn sẽ thành công". Vòng tròn thông thái ở đây là: yêu điều bạn đang làm cho người bạn yêu.

Theo như cách nói của Gandhi thì "Phụng sự mà không có niềm yêu thích sẽ chẳng giúp gì cho người phụng sự lẫn người được phụng sự. Mọi niềm vui và tài sản đều trở thành vô nghĩa so với sự phụng sự được bắt nguồn từ sự yêu thích".

Mỗi năm qua đi, khoa học lại càng khẳng định rằng sức khỏe – tâm lý, sinh lý, tình cảm, tinh thần – được nâng cao nhờ phụng sự người khác. Nếu bạn phục vụ bằng tình yêu, năng lượng cuộc sống của vũ trụ sẽ vây quanh bạn.

Tiến sỹ George Valliant, giáo sư trường Đại học Y Harvard, trong suốt 40 năm, đã điều hành "Nghiên cứu Harvard" nổi tiếng về sự phát triển của người trưởng thành. Nghiên cứu ghi lại cuộc sống của

hơn 800 người cả nam và nữ, bắt đầu từ thời thơ ấu của họ. Điểm tương đồng được lựa chọn cẩn thận. Nó bao gồm tài năng, sự thông minh, kiên định và tiềm năng của những người trẻ.

Trên số báo ra tháng 6 năm 2009 của tờ *Atlantic Monthly*, Joshua Wolf Shenk đã tìm tới Vaillant để tìm câu trả lời cho câu hỏi lớn: *Điều gì làm chúng ta hạnh phúc?*

Vaillant đã đưa ra kết luận tổng kết năm 2008: "Điều duy nhất thực sự có ý nghĩa trong cuộc sống là những mối quan hệ của bạn với người khác".

Trong một veo phỏng vấn đi kèm bài báo của Shenk năm 2009, Vaillant thậm chí còn nói ngắn gọn, súc tích hơn – và nhấn mạnh hơn: "Hạnh phúc là tình yêu. Chấm hết".

Về lâu về dài, đàn ông hay phụ nữ chỉ thực sự có được hạnh phúc khi anh ta/cô ta biết phụng sự/phục vụ. Hạnh phúc bắt nguồn từ điều gì khác sẽ vỡ vụn trong tay bạn, chẳng có giá trị gì.

—Theodore Roosevelt

Bí mật của hạnh phúc là tự do. Bí mật của tự do là dũng khí.

—Thucydiles

Ý nghĩa của dũng khí là phụng sự người khác với tình yêu vô điều kiện.

LỜI CẢM ƠN

Ý niệm vê` cuô´n sách này trở nên rõ ràng vào tháng 1 năm2005, tại Sydney, Úc. Châ´t xúc tác là bức tượng đô`ng cổ điển, được đặt vững chă´c trên một bệ đá để tưởng nhớ thành tích của Richard Bourke. Nó được đặt ở bên ngoài Thư viện bang New South Wales ở đường Macquarie.

Trùng hợp là nó được hoàn thành vào đúng Ngày tưởng niệm Martin Luther King, 18 tháng 1 năm 2010. Sự lãnh đạo của King thể hiện sự "tiê´n hóa" từ cách nhìn nhận thê´ giới được thể hiện ở bức tượng Bourke. Tâ`m nhìn vê` một sự vĩ đại phổ quát có thể đạt được thông qua phụng sự của ông đã đặt nê`n móng cho cuô´n sách này.

Giữa hai ngày này, nhiê`u người đã hào phóng phụng sự doanh nghiệp. Trong sô´ những người dành thời gian, công sức hỗ trợ và khuyê´n khích, có thể kể đê´n: Richard Adkerson, Debbie Allen, Dave Anderson, Robert Aulicino, Joachim Baer…

Xin gửi lời cám ơn đặc biệt tới những khách hàng tư vâ´n và những độc giả vì đã gia tăng giá trị to lớn thông qua sự hỗ trợ, tạo điê`u kiện để tôi có cơ hội phụng sự.

Courtney Price và Scott Kiburz đặc biệt hào phóng với sự thông tuệ và khuyê´n khích của mình. Cũng như vậy, Robin Gerber và Dereck Leebaert mỗi người đã chia sẻ vô´n hiểu biê´t hiê´m có của mình vê` lĩnh vực kinh doanh trong ngành xuâ´t bản thay đổi với tô´c độ chóng mặt hiện nay.

Richard Norton Smith là người bạn lâu năm, đáng quý, với vô´n hiểu biê´t sâu să´c vê` lịch sử – và khả năng đặc biệt đưa nó vào cuộc sô´ng – đã truyê`n cảm hứng cho tôi. Tôi thực sự biê´t ơn vì anh â´y nă`m trong "vòng thân cận" giúp tôi tiê´n bộ mỗi ngày.

Cuô´n sách này được viê´t để dành tặng cho hai cá nhân phi thường đã đặt ra và đáp ứng được tiêu chuẩn cao nhâ´t của phụng sự

và lãnh đạo. Cuốn sách này là lời cám ơn vì cơ hội được học hỏi và làm việc với họ.

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại.
Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba.
Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ.
Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thể nào cũng có người làm cho nó xảy ra”.
Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons).
Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời.
Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.
Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được

xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân.
(1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời.
Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la.
Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc.
'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.
2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy

sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn

đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm

1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: "Bad money drives good money out of circulation". (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi

CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.
2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường

bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại

vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902

nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.
1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker’s, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời

lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho

tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.
1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.
2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.
1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.
1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google đuợc coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này

có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kĩ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh)
1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.
1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.
1. Boxton Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.
1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.
1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).
1 pyoung = 3,3 m2.
CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc
Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”.
MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
“Rump” có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim).
“Rump” đọc là “Răm”.
“Inch”: đơn vị đo chiều dài của Anh, 1inch = 2.54 cm
“Red” nghĩa là màu đỏ
“Milk” có nghĩa là “sữa”
“Nothing” có nghĩa là “không có gì”, “không gì cả”.
Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg.
Nguyên văn: “Where There’s a Will, There’s No Way.” Đây là nói trại từ câu thành ngữ “Where There’s a Will, There’s A Way” (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình.
1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh khổng lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường.
3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ.

(*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ...
(*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.
(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chắt lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.
(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.
(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.
(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.
1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng
1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m , 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.
1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng
Mạch thượng tang: nghĩa là dâu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh.
Có nghĩa là đình mười dặm.
Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang.
Ngày mùng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm váy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mùng Bảy tháng

Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.
Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc
Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.
Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.
Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần.
Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi.
Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31.
Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.
Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.
Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiền kinh (Đọc kinh thiền) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.
Nguyên văn: “…Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trương ky, uyên ương chức tựu dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bích thảo, hiểu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”
Nguyên văn: “… Ngũ trương ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trương ky…”
Cửu trương ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trương ky là chín khung cửi, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với

tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhung nhớ.
Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ức. Đoản tương tư hề, vô cùng tẫn.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đẵng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.
Nguyên văn: “Xuân y. Tố ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyển tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệ nhi quy, tương tương hảo khứ...”
Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.
Có nghĩa là ngọc phù tím.
Có nghĩa là cờ đầu điêu.
Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.
Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.
Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.
Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.
Có nghĩa: đẹp đẽ mê hồn.
Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thùy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tịch (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.
Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và

nhiều chốn ăn chơi.
Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa "Võ lâm Bắc đẩu" - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.
Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.
Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát.
Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.
Có nghĩa là ếch gảy đàn.
Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.
Nguyên văn: "Thục tăng bão lục ỷ. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tẩy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng." Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gẩy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.
Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên
Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ.
Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi.
Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. "Ngũ lăng niên thiếu" chỉ con nhà giàu sang quyền quý.

Theo Sử ký thì Đặng Thông là bầy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông.
Bang hội buôn muối Giang Nam.
Trại buôn ngựa miền Bắc.
Vua trên vùng biển phía nam.
Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên.
Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1(Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ.
Giờ Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa.
Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang.
Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang.
Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường).
Nguyên văn: “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống).
Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”.
Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc.
Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên.
Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiện thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang -

Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hắn và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.

Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).

Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.

Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hề thu phong kinh, thu phong bãi hề xuân thảo sinh, khỉ la tất hề trì quán tẫn, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ẩm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).

Mộng tiêu lộc: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.

Nguyên văn: “Thanh mục đổ nhân thiểu. Vấn lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bố Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.

Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thải tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc diệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiếu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.
Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cựu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hướng (thời Đường). Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình” , dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.
Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiền” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).
Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.
Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.
Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.
Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn từ tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bồ viết.
Nguyên văn: “Nhân nhân yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biêt, lang hành lang toạ chính tuỳ kiên.” Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh).
Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường).
Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lữ; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”,

trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.
1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.
2. Trích tờ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.
3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.
4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.
5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.
1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải "Industrial Design Excellence Awards" - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.
2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.
1. No Man's Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.
1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.
2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.
3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.
(1) Nhân vật ngốc nghếch trong truyện cổ tích Anh.
(1) Supply-side dynamic.

(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).
(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.
(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.
(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).
(4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.
(5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).
(6) Blue hair ball.
(7) Young Republicans.
(8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND).
(1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về "phản xạ có điều kiện" rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó.
(1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND).
(2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith
(3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND).
(4) Trong bản gốc tiếng Anh là "Geisha" (ND).
(5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thắm (chữ A viết tắt của "Adultary", tức là "ngoại tình").
(6) Trận đấu play-off
(1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ.

(1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai.
(2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.
(3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
(4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau.
(5) Money Man
(6) Firestarter
(7) Finder/Minder/Grinder
(8) Xem phần trước về thuật ngữ "kéo cò".
(9) Mud flap
(10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên).
(11) Wealthy.
(12) Rich.
(13) Line of credit.
(14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND).
(15) Double Income, No Kids.
(16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ
(17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ)
(18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND).
(1) Human Right: Quyền con người.
(2) Rule of thumb
Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902.
gallon = 3,78 lít
1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.
2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.
1. Chuyện gì đến sẽ đến.
2. Mueller của xứ Borneo.
3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.

4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.
1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.
2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.
1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.
1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.
2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.
3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu "Tất cả mọi người đều có thể bay".
1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.
2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.
3. Giống chó đốm.
4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.
1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.
1. S.W.R.D.Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.
2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.
3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.
4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.
5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.
1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.
2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.
3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.
1. Tên một loại bia của hãng Castle Larger.
2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.

3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.
4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.
5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.
6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.
7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.
1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.
4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.
1. Danh hài người Mỹ.
2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.
1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.
2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.
3. Tên một loại bánh ở Malaysia.
(1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch).
(2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu

dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch).
(1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhấn chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và ,còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch)
(1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch).
Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”.
Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động.
Adult Video: phim người lớn.
Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”.
A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot.
Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc.
Hoa Cổ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa.
Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đồng 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đồng và từ “học trò” phát âm giống nhau.
AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á.
Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xếch, đặc trưng của người Á Đông.
Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật.
Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Oural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng.
Xúc cốt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi.

Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu.
Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua.
Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc.
“Não tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa.
“Trư” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.
Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc.
Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng 145,5 ± 4,0 triệu năm trước.
Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối.
Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga.
Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng.
Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhận Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX.
Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc.
Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle.

Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất.
Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng.
Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông.
Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam.
Tiếng Nga: nghĩa là "Tôi yêu em".
Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hậm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đằm thắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch)
Một thước: khoảng 1/3 mét.
Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ.
Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: "Mây khê vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lầu." (bản dịch của Điệp Luyến Hoa).
Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là "ông hoàng tốc độ", nổi tiếng thế giới.
Ngôn ngữ trên mạng, "bóc tem" ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn.
Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ "thớt" ở đây là "thread" (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn.
Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc.
Chữ "trượng" có nghĩa là "chồng".
(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.
(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005
(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

(15): Xem chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm, truy cập ngày 20/9/2011
(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm , thứ hai, 29/03/2010
(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại
http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes)
(18): Final report "Good Practices in University - Enterprise Partnerships" xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49
(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.
(20): Final report "Good Practices in University - Enterprise Partnerships" xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49
(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.
(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các băng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.
40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at

http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/
41. By EmmetStiff
http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/
42. Business visit: FECON by Louis-David uin at
http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/
(21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajorki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.
(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.
(23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.
(24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.
(25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.
(26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.
(27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.
(28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.
(29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.
(30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.
(31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin

xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)
(32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 "Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội", Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.
(34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
(35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
(36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.
(37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.
(1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.
(2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.
(3): Eurostat (1999): Forschung und Entwiclung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, 1999
(4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM - Ausgabe, Stand 07/98
(5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.
(6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot

(7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.
(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.
(9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.
(10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.
(11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.
Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.
Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.
Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.
Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.
1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.
1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bền chí theo đường lành.
* Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.
Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ

Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính.
Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia)
Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán.
Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu.
Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám.
Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1$!
Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.
Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.
The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job.
The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm.
Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trực thăng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trực thăng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.
An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.
Boobus Americanus.
Down payment
ARM: adjustable-rate mortgage.
Uncle Sam
Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia.
Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang.
Prime loans
Dollar maximums
Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà.
Pass-through certificates
Home equity lines of credit (HELOCs)
Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng.
Hedge funds
Interest-only loans
Recourse loans
Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên.
IPO – initial pubic offerings

Page views
Click-throughs
The National Association of Realtors – NAR
Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng.
Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói "Ôi, nhân loại" (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ.
Baby boom
Nhân vật chính trong cuốn "Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer" của nhà văn Mark Twain.
Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194.
Layaway
Crowding out: Trong kinh tế học, "hiệu ứng chèn ép" xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao.
Dow Jones Industrial Average
I Owe You
Congressional Budget Office
Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American).
Electoral College
Staggered senatorial terms
Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai.
Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật.
Inflation risk
Purchusing power risk

Because there’s a bull market somewhere
Bank certificates of deposit (CDs)
Risk tolerance
Investment horizon
Diversification
American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia)
Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC.
International
Global
Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hối đoái lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX.
The National Association of Securities Dealers.
Property trust.
Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio.
Quick ratio
Acid-test ratio
Operating profit margin
Net profit margin
Return on equity
Debt to total assets
Long-term debt to total capitalization
Debt to equity (debt ratio)
Fixed-charge coverage
Price to earnings
Price to book value
Price to sales
Dividend payout
Dividend yield

Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007.
Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó.
Passive foreign investment trust - PFIT
Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ
Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ
Business confidence
Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006
Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.
Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.
Mortgage-backed securities
Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.
Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.
Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.
IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.
Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.
Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.
Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.
Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.
Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.

Producer price index: chỉ số giá sản xuất.
Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.
Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập).
Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình "Trực tiếp tối thứ bảy" của truyền hình Mỹ.
Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.
Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.
"This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank."
Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.
TIPS: Treasury inflation protected securities.
Personal Consumption Expenditure
William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.
IOU nothing
Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.
(*) μg: microgram = 1 phần triệu gram
(**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram
(*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím
(*)Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy
(*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc
(*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.
(*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.
(*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế
(*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.
(*) Ngũ bội tử: là những túi
(*) Một dạng sưng mủ trong ruột và phổi.

Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.
(*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.
(**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.
(*) Lát sơn trà là sơn trà
(*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là Inula Japonica Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.
(*)Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.
(**)GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ…
Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.
1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).
2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).
3. 1 inch = 2,54cm
1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)
1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).
1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn… (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát… (nhị chướng) (N.D)
2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D).

3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).
1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).
1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thế tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).
1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woochuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.
1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).
2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).
3. I-dit (Yiddhish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)
4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quấy rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đấy chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.
5. Điều này đắt tiền đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.
1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.
2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khoẻ - một dạng bảo hiểm sức khoẻ trả tiền trước bao gồm các quyền lợi

chăm sóc sức khoẻ toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khoẻ và phòng ngừa bệnh tật.
3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.
IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.
Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói "hãy xuôi theo thời thế."
Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2
NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.
Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.
Dao xếp Thụy Sỹ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành "huyền thoại" của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.
Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.
Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.
Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008
Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.
Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.
Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.
Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel. com.
Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@ wirelessjobs.com
Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail:dhowlett@realhumanbeing.org.
Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com.
Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.
Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com.
Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/.
Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/.

Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/.
Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.
Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang www.jtdesign.com.
Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com.
Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/.
(*) Đô-la được tính bằng tỷ
1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư
1. Chief executive officer
2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.
1. Tên gọi tắt của Coca - cola.
2. PAR: Problem - Action - Result
3. Flat organization.
1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới
2. Return on investment
3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.
1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ

2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.
3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia
4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California
1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.
2. Rehabilitation Act
(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.
(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.
(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.
(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.
(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.
(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.
(*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập.
(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh

truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.
(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.
(1). Martin Luther King. Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.
(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...
(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.
(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mĩ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.
(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.
(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup
(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).
(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.
(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4

TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bổn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).
(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.
(11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ
(12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.
(13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart.
(14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ..
(15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.
(16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.
(17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề.
(18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).
(1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”.
(2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.
(3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.
(4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành

công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là "Giám đốc điều hành của tương lai".
(5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.
(6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.
(7). Nguyên gốc là "buy-cott ". Trước đó, tác giả sử dụng từ "boy-cott " (có nghĩa là "tẩy chay") để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng "chuộc lỗi" bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ "buy-cott ", để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ "mua chay".
(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn "Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai". .sup
(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người
Context dependent behavior
Driving While Distracted
Asperger syndrome
Executive skills
Neuroscientists
Jekyll and Hyde Behaviors
Lost and Found
White matter
Gray matter
A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (1015)
Functional magnetic resonance imaging
Amygdala
Insula
The fight-or-flight response
Plasticity of brain
Hot and cool cognition
Neurotransmitter
Limbic systerm
Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)
Positive psychology

Premark Principle
Grandma’s Law
1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới được gọi tắt là một đổi mới.
2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.
Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.
6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.
Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.
Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.
Cuốn sách WorldChanging: A User’s Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.
Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.
Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.
Dãy số Fibonacci: Dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.
Ôtô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiêu liệu thứ hai là điện.
Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.
FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE),

được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).
1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.
2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.
1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.
1. CPA: certified public accountant.
1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý
2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lực Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong).
3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ấn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.
1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.
1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.
1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.
1. Chuỗi cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.
1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.
1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.
2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.
3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mĩ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.
4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mĩ.

1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.
1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.
1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.
4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.
1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.
2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.
3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.
Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.
Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.
1.Mã Hữu Hữu: nghệ sỹ cello, nhạc sỹ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.
(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.
(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.
(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.
(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình

quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.
3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen − Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.
(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.
1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.
2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.
1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.
2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.
3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người

buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.
1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.
1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng.
1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.
Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.
1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó.

Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra "điều không thể đạt được", mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi

trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)" id=""”

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.

Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Cách gọi khác của ni cô.

Tảng đá.

Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.

Cách hành văn thời xưa.
Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.
Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.
Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.
Trong tiếng Trung, từ “Cố lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.
Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tùng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa.
Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra.
Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển.
Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp.
Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay.
Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trinh tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án.
Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau.
Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc.
Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc.
Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng.
Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo.
Thần trộm.
Tiếng Anh nghĩa là lỗi.
Tiếng Anh nghĩa là: Lãnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh.
嗨(Hâi): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau.
Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ.
Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bừng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy

yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này.
Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khổ và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kŭ'
Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường.
Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó.
Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đôn là Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dâng sớ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tăm tối, chỉ có bằng hữu tốt này.”
Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.
Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.
Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.
Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.
Công nhân thủ công.
Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.
Trẻ hư.
Tổng số chữ trong bản thảo gốc.
1 Chú cẩn cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần khống chế Tôn Ngộ Không.
1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ưng vồ mồi).